

Varahenkilöstön ja lyhytaikaisten sijaisten suorarekrytoinnin kehittäminen

Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelut

Arto Siniluhta

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Tekijä(t) Siniluhta, Arto	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 16.11.2015
	Sivumäärä 49	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Varahenkilöstön ja lyhytaikaisten sijaisten suorarekrytoinnin kehittäminen Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelut		
Tutkinto-ohjelma Sosiaalian koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sanna Häkkinen, Tuija Ketola		
Toimeksiantaja(t) Risto Kortelainen, Pirkko Soidinmäki, Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelut		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen lyhytaikaisten sijaisuuksien suorarekrytointia tulisi kehittää. Suorarekrytointi tarkoittaa, että jokaiselle yksikölle hankitaan oikea määrä oikeanlaisia sijaisia. Sijais-henkilöstöä tarvitaan, koska varahenkilöstöä on liian vähän. Opinnäytetyössä selvitettiin kyselytutkimuksen avulla Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiesten kokemuksia varahenkilöiden varaamisesta ja ulkopuolisten sijaisten rekrytoinnista. Kyselyn avulla selvitettiin myös palveluesimiesten näkemyksiä varahenkilöyksikön ja sijaisrekrytointiyksikön toiminnan kehittämiseksi. Kohdennettu kyselytutkimus tehtiin Webropol – kyselytyökalun avulla. Kysely lähetettiin kaikille Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiehille, joilla on yksikössään ohjaajia, lähi- tai sairaanhoitajia tai laitoshuoltajia (N=36). Kyselyyn vastasi 75 % kohderyhmästä. Kyselylomakkeessa oli sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Aineisto havainnollistettiin Excelin prosenttijakaumakuvioiden avulla. Tulokset osoittivat, että varahenkilö- ja sijaisrekrytointiyksikön toiminta nähdään tärkeänä. Sijaistarpeen tullessa koetaan, että sijaistavaa henkilöstöä ei ole kuitenkaan tarpeeksi tarjolla. Toiminnan kehittämiseksi nähtiin tärkeänä, että varahenkilöyksikön yhteyteen sijoitettaisiin myös ulkopuolisten sijaisten rekrytointipalvelu. Yhdistämällä varahenkilöstön varausjärjestelmä ja sijaisrekrytoinnin sijaispankkijärjestelmä saataisiin palveluesimiehiä parhaiten palveleva kokonaisuus – ”aina saisi sijaisen, kun on tarve”.		
Avainsanat (asiasanat) Suorahaku, rekrytointi, vanhuspalvelut, vammaispalvelut, varahenkilö, sijainen		
Muut tiedot		

Author(s) Siniluhta, Arto	Type of publication Bachelor's thesis	Date 16.11.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 49	Permission for web publication: x
Title of publication The development of the direct recruitment of reserve personnel and temporary substitutes City of Jyväskylä, Services for the Elderly and the Disabled		
Degree programme Degree programme of Social Services		
Supervisor(s) Sanna Häkkinen, Tuija Ketola		
Assigned by Risto Kortelainen, Pirkko Soidinmäki, City of Jyväskylä Services for Elderly		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to examine how the direct recruitment of temporary substitutes should be developed in the Jyväskylä City Services for the Elderly and the Disabled. Direct recruitment means acquiring the right number of the right kind of substitute personnel for each unit. Substitutes are needed because the number of the reserve staff is too small.</p> <p>This thesis examined with the help of a survey the superiors of the Jyväskylä City Services for the Elderly and the Disabled and their experiences related to providing for reserve personnel and recruiting temporary staff. The survey also asked about the superiors' views on the development of a unit for the recruitment of reserve personnel and substitutes.</p> <p>The survey was carried out by using the Webropol - survey tool. A questionnaire was sent to all the superiors (N=36) who had counsellors, practical nurses, nurses or ward domestics in their units. 75% of the target group responded to the questionnaire. The questionnaire included both quantitative and qualitative questions. The results were described by using Excel percentage diagrams.</p> <p>The results showed that the respondents found the recruitment unit for the reserve and substitute personnel important. They stated that when substitutes were needed, their availability was insufficient. In order to develop the operations, it was seen important that the reserve personnel unit would also include a recruitment service for temporary substitutes. Hence, combining the reserve personnel reservation system and the substitute recruitment unit's register system would best serve the superiors - "we would always find a substitute, when there is a need."</p>		
Keywords/tags (subjects) Headhunting, recruiting, services for elderly, services for disabled, reserve employee, temporary substitute		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Näkökulmia suorarekrytointiin	3
2.1	Jyväskylän kaupungin perusturvan toimialan organisaatiorakenne	3
2.2	Varahenkilö ja ulkopuolinen sijainen	9
2.3	Toimintatavat ja -järjestelmät	10
3	Kehittämistyön lähtökohdat	11
3.1	Taustatietoja	11
3.2	Varahenkilöyksikön perustaminen	12
3.3	Nykytilanne	14
3.4	Sijaisuustarve	15
3.5	Tämän hetken toiminnallinen tavoite	16
4	Kehittämistyön toteuttaminen ja menetelmät	17
4.1	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	17
4.2	Kysely vanhus- ja vammaispalvelujen esimiehille	17
5	Kyselytutkimuksen tulokset	19
5.1	Vastaajien taustatiedot	19
5.2	Varahenkilöjärjestelmän nykytila	20
5.3	Sijaisrekrytointijärjestelmän nykytila	23
5.4	Toiminnan kehittäminen	27
6	Pohdinta	31
	Lähteet	36
	Liitteet	38

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan erityispiirteenä on henkilöstön suuri määrä. Ala on naisvaltainen, jolloin erimittaisten poissaolojen määrä on suuri esimerkiksi perhevapaiden vuoksi. Alalle tarvitaan perushenkilökunnan lisäksi paljon sijaishenkilökuntaa. Varahenkilöitä palkataan nykyään yhä enemmän osaksi kuntien ja kuntayhtymien henkilökuntaa. Varahenkilöstö mahdollistaa sijaishenkilöstön määrän paremman hallinnan ja ulkopuolisia lyhytaikaisia sijaisia tarvitaan entistä vähemmän. Palkkakustannukset ovat näin helpommin ennakoitavissa, jolloin toiminta on myös kustannustehokasta. Sosiaali- ja terveysministeriön ja Kuntaliiton vuonna 2013 julkaiseman laatusuosituksen mukaan henkilöstömäärän turvaamiseksi kaikissa olosuhteissa on perusteltua hankkia pysyvä varahenkilöstö (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2013, 49).

Sosiaali- ja terveydenhuolto työllistää tällä hetkellä yli 269 000 henkilöä kuntasektorilla. Määrä on yli 10 % Suomen työllisten määrästä. Sosiaalihuollon henkilöstöä tuosta määrästä on vajaa puolet. Naisten osuus koko henkilöstöstä on yli 90 %. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön keski-ikä vuonna 2014 oli 44,7 vuotta. Suurin osa sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä työskentelee ympärivuotisesti kaksi- tai kolmivuorotyössä. (Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstömäärä 2014, Suomen työllisten määrä 2015.) Kansaneläkelaitoksen ylläpitämien tilastojen (2013 - 2015) perusteella suomalaisilla työntekijöillä on sairauspoissaoloja keskimäärin 22 - 23 päivää vuodessa (Sairauspoissaolojen saajat ja maksetut sairauspäivärahat 1.1.2013 – 31.8.2015).

Sijaishenkilöstön tarve Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluissa on maan keskiarvoa korkeampi. Vuosina 2013 ja 2014 työntekijöiden sairauspoissaolot olivat keskimäärin 27 ja 28 päivää, mikä tarkoittaa 28 - 29 000 poissaolopäivää vanhus- ja vammaispalvelujen henkilöstömäärässä. Sijaisten tarve on laskennallisesti (28000 sairauslomapäivää: 220 työpäivää / vuosi / työntekijä) yli 127 työntekijää. Alle 14 vuorokautta kestäviä sairauspoissaolopäiviä oli 14 997 vuonna 2013 ja 15 629 vuonna 2014. (Liite 1. Sairauslomat keston mukaan 2013–2015.) Laskennallisesti näiden päivien sijaistamiseen olisi tarvittu 68 työntekijää vuonna 2013 ja 71 työntekijää vuonna 2014.

Opinnäytetyö selvittää miten Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen lyhytaikaisten sijaistuuksien suorarekrytointia tulisi kehittää. Suorarekrytointi tarkoittaa, että jokaiselle yksikölle rekrytoidaan oikea määrä ja oikeanlainen sijaishenkilöstö. Sijaishenkilöstöä tarvitaan, koska varahenkilöstöä ei ole riittävästi. Työskentelen varahenkilöyksikön palveluesimiehenä. Tämän opinnäytetyön avulla kehitetään yksikön toimintaa.

Opinnäytetyössä selvitetään kyselytutkimuksen avulla Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiesten kokemuksia varahenkilöiden varaamisesta ja ulkopuolisten sijaisten rekrytoinnista. Kyselyn avulla selvitetään myös palveluesimiesten näkemyksiä miten varahenkilöstön ja sijaistrekrytoinnin toimintaa tulisi kehittää.

2 Näkökulmia suorarekrytointiin

2.1 Jyväskylän kaupungin perusturvan toimialan organisaatorakenne

Organisaatiokäsitettä voidaan kuvata useasta eri lähtökohdasta ja siksi sitä ei ole yksiselitteisesti pystytty määrittelemään. Organisaatorakenteessa pyritään kuvaamaan erilaisia toimintoja ja niiden välisiä suhteita. Organisaation rakenne riippuu toiminnalle asetetuista vaatimuksista. Organisaatorakenteen tulisi mahdollistaa nopea tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko, määritellä työnjako ja huolehtia yhteistyöstä. (Juuti 2006, 204 – 208.)

Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelujen tarkoituksena on ”mahdollistaa ihmisten asuminen kotonaan niin kauan kuin se on ihmisarvoa kunnioittaen tarkoituksenmukaista” (Seudulliset vanhuspalvelujen strategiset linjaukset vuoteen 2030, 6). Jyväskylän vammaispalvelujen tarkoituksena ”on edistää asiakkaan ja hänen läheistensä elämänlaatua tukemalla itsenäisyyttä ja yhteiskunnallista osallistumista sekä turvaamalla asiakkaan tarvitsema hoito ja huolenpito” (Jyväskylän kaupungin kehitysvammaisten palvelut 2015).

Varahenkilöstön ja ulkopuolisten sijaisten näkökulmasta organisaatio voidaan havainnollistaa kolmiolla (kuvio 1.), jonka keskellä on asiakas (jyväskyläläinen) ja kulmissa ovat organisaatio, henkilöstö ja järjestelmät. Voidaan ajatella, että organisaatio (Jyväskylän kaupunki ja sitä kautta Jyväskylän asukkaat) hankkii oikeanlaisen henki-

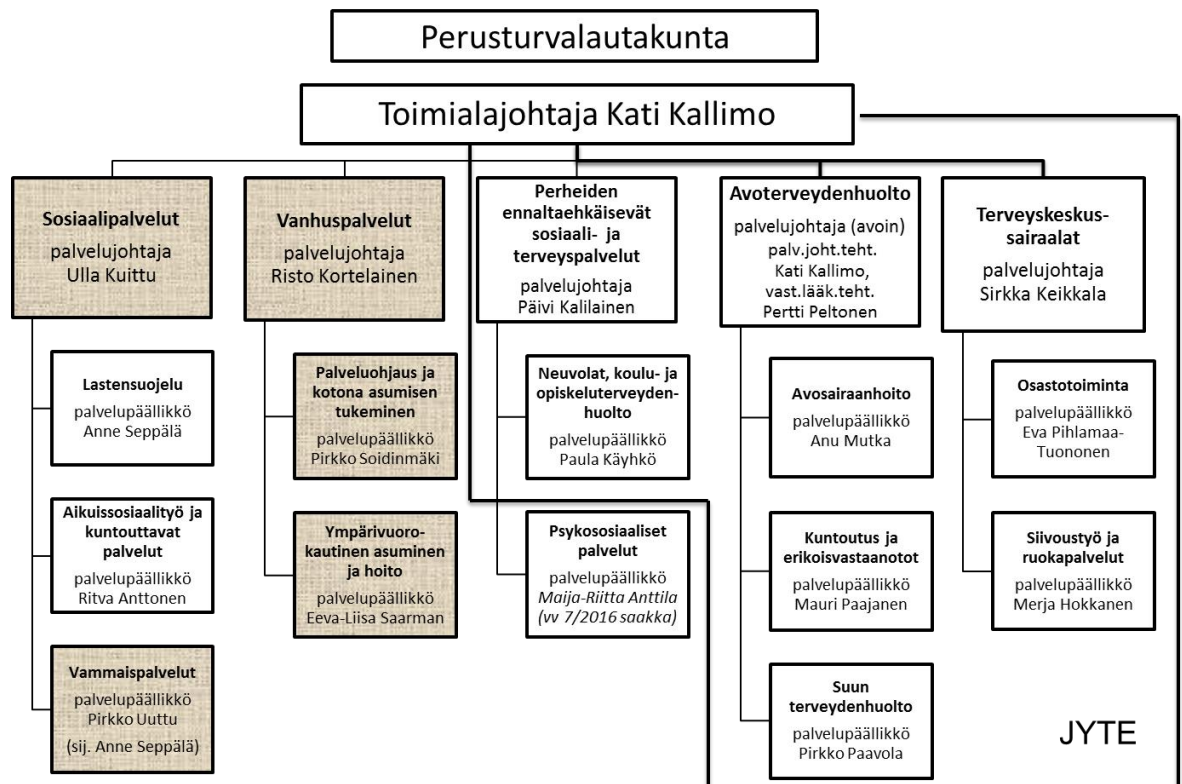
löstön sopivilla järjestelmillä. Tämä opinnäytetyö keskittyy järjestelmien kehittämiseen.



Kuvio 1. Havaintokuva henkilöstöprosessista

Jyväskylän kaupungin perusturvan toimialan organisaatorakenne on haasteellinen ja monimutkainen, koska henkilöstöä ja erilaisia palveluja on paljon. Vuoden 2014 tilinpäätöksen perusteella perusturvan alaisessa toiminnassa työskenteli 3881 työntekijää (Tilinpäätös 2014, 38). Organisaatiokuvioiden avulla selvitetään perusturvan alaista toimintaa vanhus- ja vammaispalvelujen osalta. Kaavioissa on esitelty ne yksiköt, joissa työskentelee henkilöstöä hoito- tai ohjaustyössä sekä laitoshuollon tehtävissä.

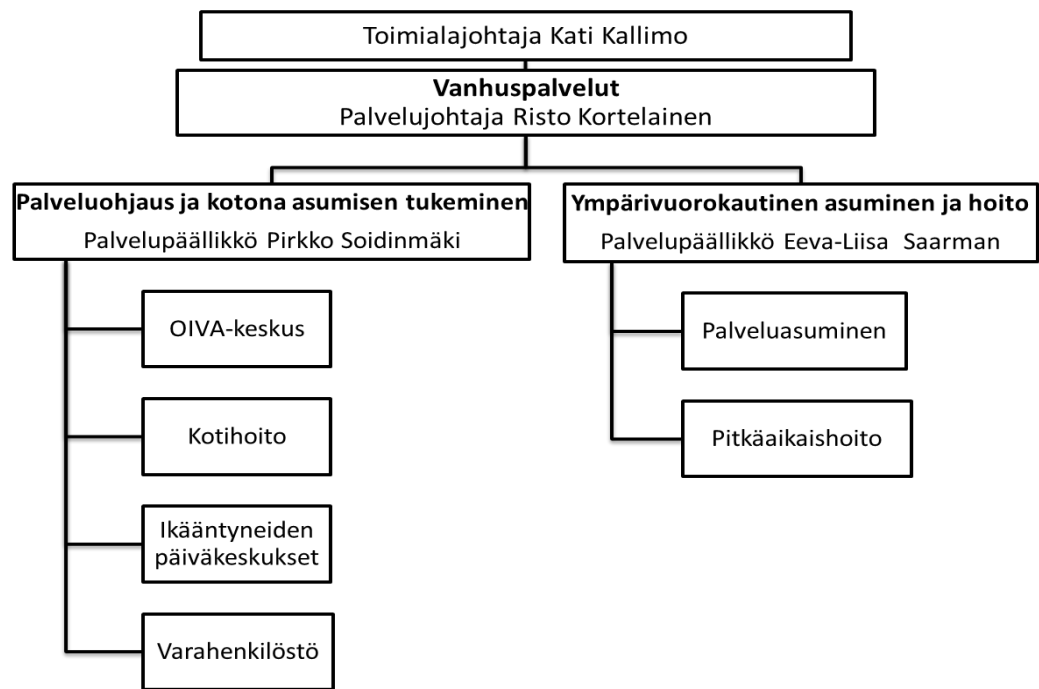
Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelut ja sosiaalipalvelut kuuluvat perusturvan toimialaan, jossa ylin päätöksentekijä on perusturvalautakunta. Muut toimijat ovat perheiden ennaltaehkäisevät sosiaali- ja terveyspalvelut, avoterveydenhuolto ja terveyskeskussairaalat (kuvio 2.). Jyväskylän yhteistoiminta-alueen terveyskeskukseen (JYTE) kuuluvat Jyväskylän lisäksi Muuramen, Hankasalmen ja Uuraisten kuntien terveyskeskuspalvelut.



Kuvio 2. Jyväskylän perusturvan toimialan johtamisjärjestelmä 1.4.2015

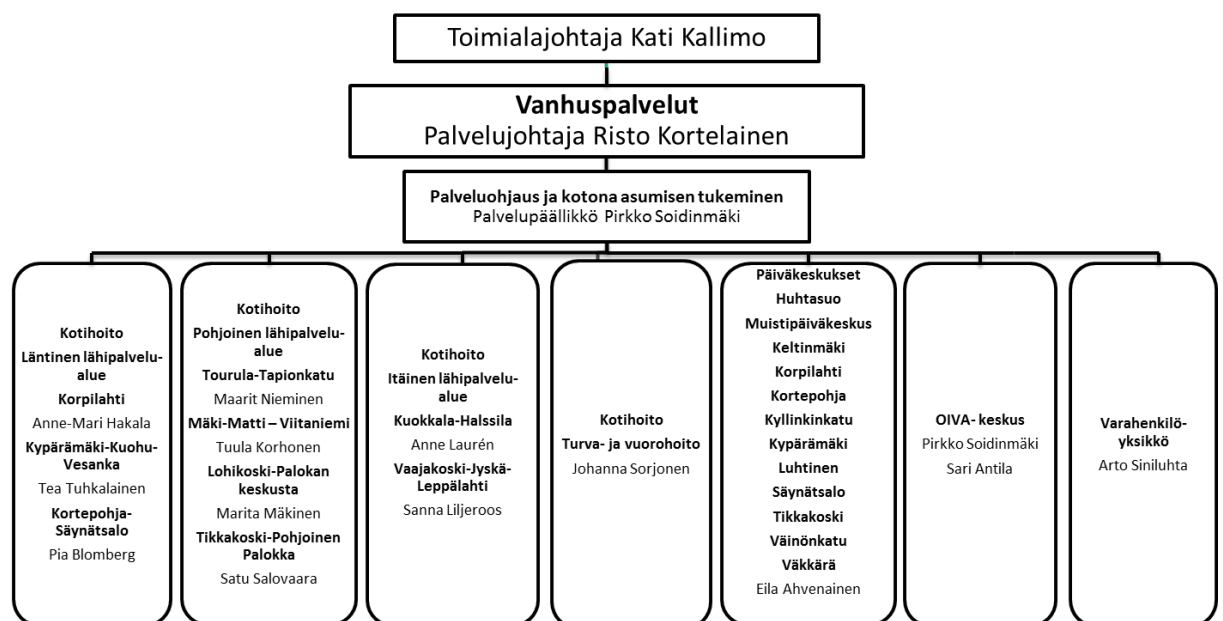
Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluissa työskentelee noin 1150 työntekijää, joista suurin osa työskentelee hoito- ja ohjaustyössä. Tehtävänimikkeitä ovat lähihoitaja, sairaanhoitaja, ohjaaja, laitoshuoltaja, sosiaalityöntekijä, palveluohjaaja ja palveluesimies. Vanhus- ja vammaispalvelut yhdistettiin vuonna 2009, samaan aikaan kun Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahti tekivät kuntaliitoksen. Aiemmin vammaispalvelut toimivat sosiaali- ja perhepalvelujen yhteydessä. Viimeisimmän organisaatiouudistuksen myötä huhtikuussa 2015 vammaispalvelut siirtyi takaisin sosiaalipalveluihin.

Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelut koostuu kahdesta toimintakokonaisuudesta; palveluohjaus ja kotona asumisen tukeminen ja ympärivuorokautinen asuminen ja hoito (kuvio 3.).



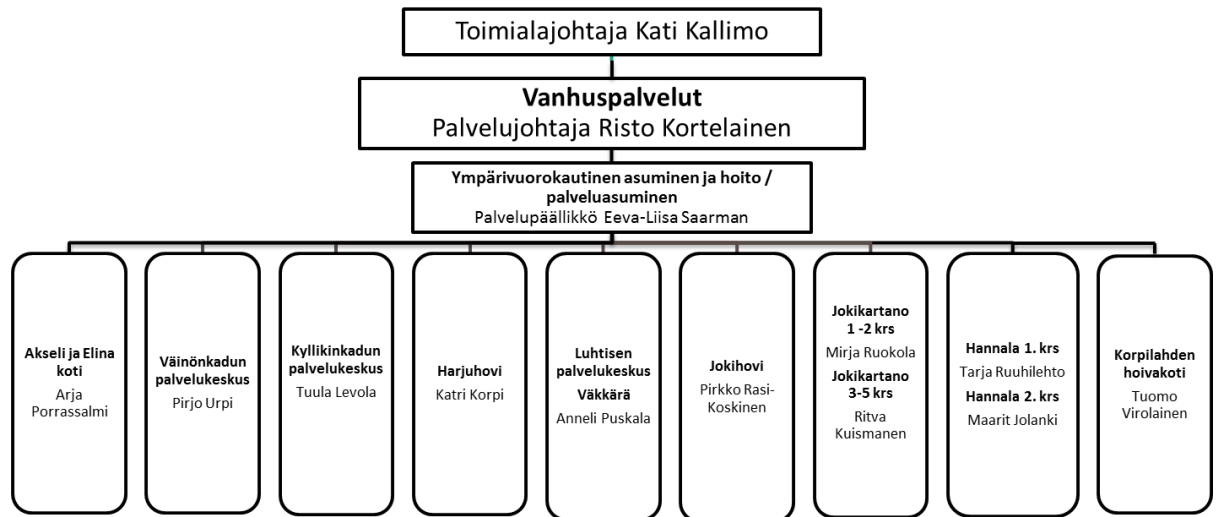
Kuvio 3. Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelujen johtamisjärjestelmä 1.4.2015

Palvelupäällikkö Pirkko Soidinmäen johtama **Palveluohjaus ja kotona asumisen tukeminen** – palvelualue sisältää kolmeen lähipalvelualueeseen jaetun kotihoidon, turva- ja vuorohoitoyksikön, vanhusten päiväkeskustoiminnan, OIVA -keskuksen ja varahenkilöyksikön (kuvio 4.). OIVA -keskus tarjoaa mm. ohjausta ja neuvontaa mikäli asiakkaalla, omaisella tai vaikka naapurilla on huoli läheisestä ihmisestä.

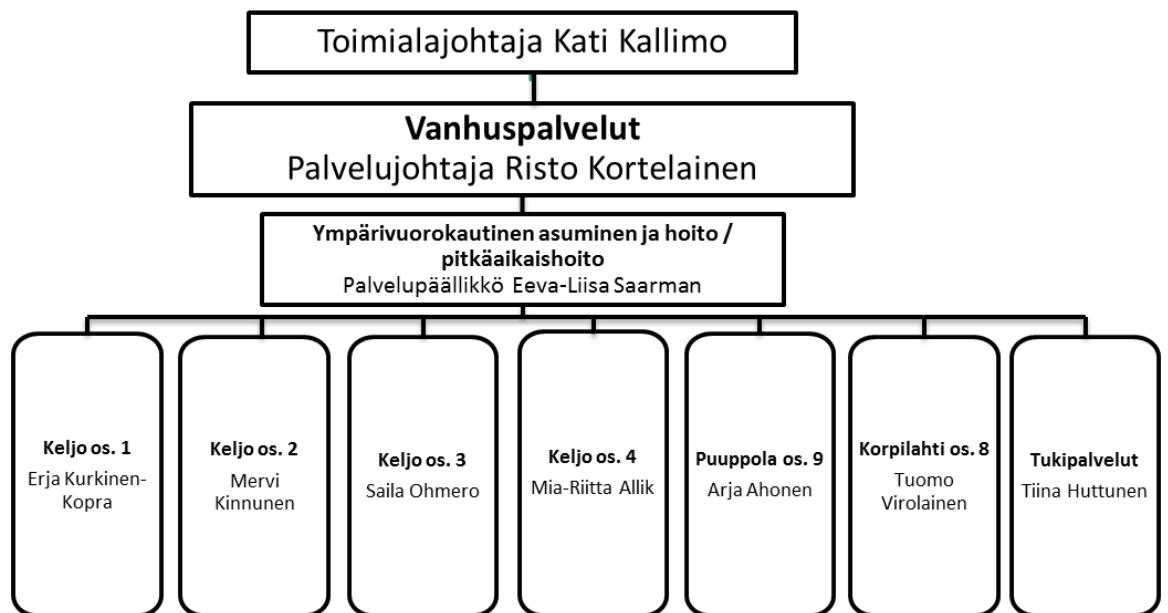


Kuvio 4. Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelujen johtamisjärjestelmä, palveluohjaus ja kotona asumisen tukeminen 1.9.2015

Palvelupäällikkö Eeva-Liisa Saarman johtaa **Ympäri vuorokautinen asuminen ja hoito** – **palvelualueetta**. Palvelualue sisältää vanhusten palveluasumisen (kuvio 5.) ja pitkäaikaishoidon sekä tukipalvelut (kuvio 6.). Tukipalveluihin kuuluu laitoshuolto ja toimistopalvelut.

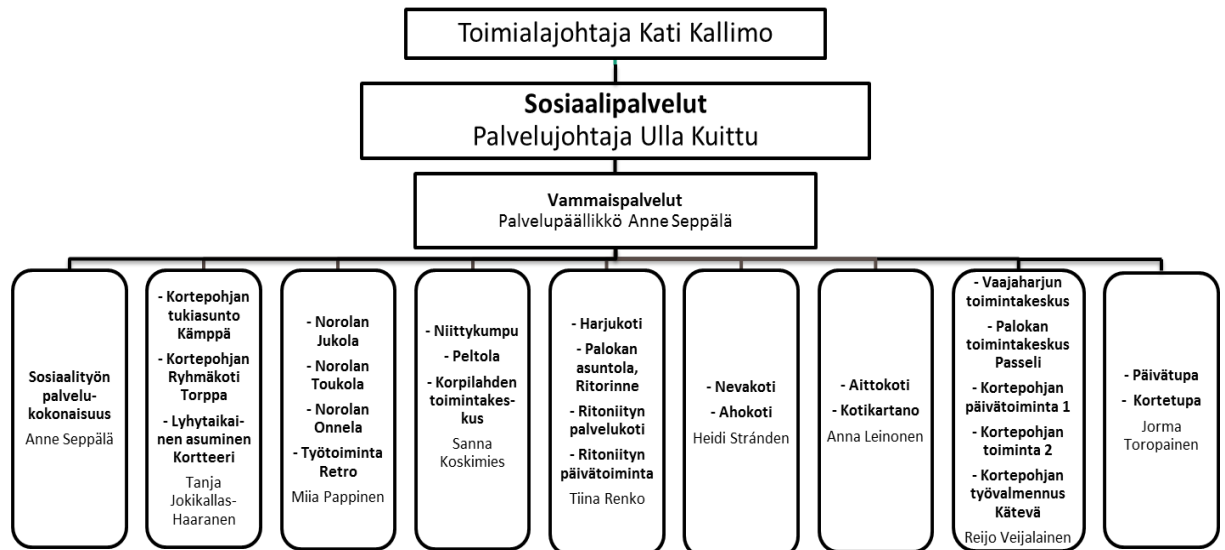


Kuvio 5. Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelujen johtamisjärjestelmä, ympärivuorokautinen asuminen ja hoito, palveluasuminen 1.9.2015



Kuvio 6. Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelujen johtamisjärjestelmä, ympärivuorokautinen asuminen ja hoito, pitkäaikaishoito 1.9.2015

Jyväskylän kaupungin vammaispalvelujen – palvelualueeseen sisältyy sosiaalityön palvelukokonaisuus sekä kehitysvammapalvelujen ryhmäkodit ja päivä- ja työtoiminnot (kuvio 7.).

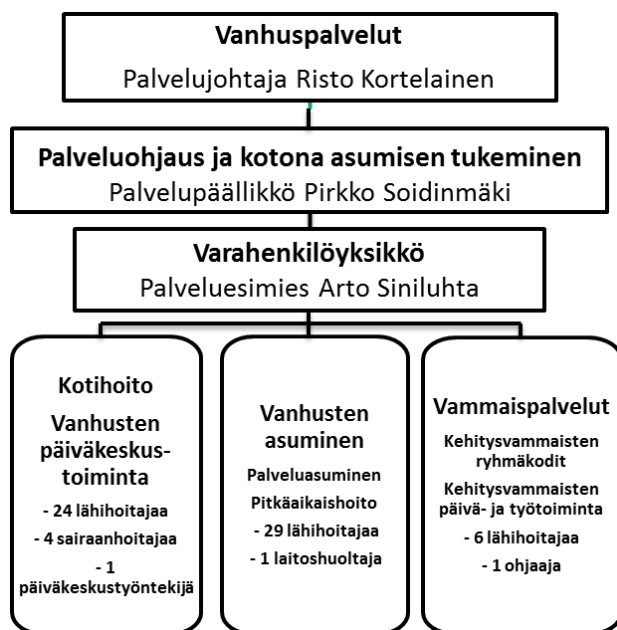


Kuvio 7. Jyväskylän kaupungin vammaispalvelujen johtamisjärjestelmä 1.4.2015

Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluihin perustettiin tammikuussa 2012 **varahenkilöyksikkö**. Varahenkilöstö sijaistaa lähi- ja sairaanhoitajien sekä ohjaajien alle kahden viikon poissaoloja. Tällaisia poissaoloja ovat sairauspoissaolot, tilapäiset hoitovapaat, työehtosopimuksen mukaiset palkalliset poissaolot tai yhteisesti sovitut koulutukset.

Vammaispalvelut siirtyi 1.4.2015 sosiaalipalvelujen yhteyteen (kuvio 2. väritetyt ruudut). Vammaispalvelujen varahenkilöstö ei siirtynyt sosiaalipalveluihin, koska nähtiin järkeväksi jättää varahenkilöstö ennalleen. Moni varahenkilö tekee työvuoroja sekä vanhus- että vammaispalvelujen yksiköissä. Varahenkilöyksikön palveluesimiehen ja sijaisuuksien järjestelijän tulisi tietää sekä vanhus- että vammaispalvelujen nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Organisaatiouudistuksen vuoksi tiedonkulku on aiempaa mutkikkaampaa.

Varahenkilöiden varauksia hallinnoidaan MD Titania Sähköinen asiointi – järjestelmän avulla. Varahenkilöstö on jaettu kotihoidon, vanhusten asumisen ja vammaispalvelujen ryhmään (kuvio 8.). Lisäksi yksikössä työskentelee kaksi sijaisuuksien järjestelijää ja palveluesimies. Varahenkilöstöä on yhteensä 69, joka on n. 6 % vanhus- ja vammaispalvelujen koko työntekijämäärästä. Tavoitearvo varahenkilöstömääräksi on 10 %, joka tarkoittaisi 110 varahenkilöä.



Kuvio 8. Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelut, varahenkilöyksikkö 1.4.2015

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvelujen **rekrytointiyksikkö** perustettiin vuonna 2004. Yksikkö palveli aluksi vain Kyllön terveysteskussairaala, mutta myöhemmin koko sosiaali- ja terveystalvelujen kenttää. Vuonna 2005 kaupungin ja Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin rekrytointiyksiköt ottivat käyttöön yhteisen Artist – rekrytointijärjestelmän sijaisrekrytointin avuksi. Molemmat organisaatiot pystyivät hyödyntämään samaa sijaishenkilökuntaa. Vuonna 2013 otettiin käyttöön Kuntaliiton ja Kuntatyönantajien omistama KuntaRekry – järjestelmä. Rekrytointiyksikkö käyttää sijaishakulomaketta sijaisuustarpeiden lähettämistä varten (liite 2. Sijaishakulomake).

2.2 Varahenkilö ja ulkopuolinen sijainen

Varahenkilö on Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelujen vakituinen työntekijä. Varahenkilöt ovat koulutukseltaan lähi- tai sairaanhoitajia tai laitoshuoltajia. Myös muut sosiaali- ja tervetdenhuollon ammattihenkilöistä annetuissa laissa ja asetuksissa kelpoiset henkilöt voivat työskennellä varahenkilöinä. Varahenkilöille tehdään kolmen viikon työaikajakson mukaiset työvuorot jaksotyön (vanhusten ja vammaisten asuminen) tai yleistyöajan (kotihoito ja päiväkeskustoiminta) määräysten mukaisesti. Työvuorot ovat pääsääntöisesti aamu- ja iltavuoroja arkisin ja viikonloppuisin klo 7 – 21 välisenä aikana. Yövuoroja ei etukäteen kenellekään suunnitella, mutta halutessaan varahenkilö voi niitä tehdä. Tällöin hänen työvuoronsa muokataan sopiviksi.

Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluihin hakeudutaan **sijaiseksi** Kunta-Rekry - rekrytointipalvelun kautta. Sijaiseksi voivat hakeutua sosiaali- ja terveyshuollon koulutuksen saaneet ja alan opiskelijat. Lähihoitajaopiskelijoilla tulee olla suoritettuna hoito ja huolenpito -opintokokonaisuus. Sairaanhoitajaopiskelijat voivat toimia lähihoitajan sijaisena ensimmäisen harjoittelujakson jälkeen. Sairaanhoitajaopiskelijoilta edellytetään 140 opintopisteen suoritusta, jotta he voivat työskennellä sairaanhoitajan sijaisena. Tehtävissä vaadittavat kelpoisuudet on määritelty sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetuissa laissa ja asetuksissa (Laki sosiaali- huollon ammattihenkilöistä 2015, Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 2015). Sijaiseksi hyväksytyn tulee olla täysi-ikäinen. Sijaisten toivotaan hallitsevan suomen kielen hyvin. Sijaiseksi hyväksytyiltä tarkistetaan henkilöllisyys sekä opinto- ja työtodistukset (Jyväskylän kaupungin KuntaRekry -ilmoitus).

2.3 Toimintatavat ja -järjestelmät

Suorahaku (engl. headhunting) on Yhdysvalloissa 1940-luvulla syntynyt toimintatapa, jolla pyritään löytämään ulkopuolisen konsultin avulla kuhunkin tehtävään sillä hetkellä sopivin henkilö. Suorahakua käytetään yleisimmin ylemmän (liikkeen) johdon rekrytoinneissa, mutta toimintatapana se sopii kaikkiin rekrytointeihin. Suorahaussa toimeksiantaja etsii sopivan konsultin, jonka kanssa hän tekee sopimuksen. Sopimuksessa sovitaan menetelmistä, palkkiosta ja seurannasta. Konsultti etsii ko. tehtävään sopivat ehdokkaat taustatutkimuksen ja haastattelujen avulla. Kun ehdokkaita on muutamia, hän esittelee heidän toimeksiantajalle, joka valikoi muutaman sopivimman ehdokkaan. Viimeisessä vaiheessa myös toimeksiantaja on haastatteluissa mukana. Sopivan ehdokkaan valinnan jälkeen konsultti on yleensä vielä vuoden verran tukena seuraamassa hänen menestymistään tehtävässä. (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 11, 15 ja 80 – 143.)

KuntaRekry on kunta-alan rekrytointitarpeisiin kuntatyönantajien kanssa kehitetty rekrytointipalvelu, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2010. Palvelun tuottaa FCG Kuntarekry Oy, jonka omistaa FCG Finnish Consulting Group Oy. KuntaRekryn sijaisrekisterin avulla sijaisten hankinta on sähköistä asiointia, paperisia hakulomakkeita ei tarvita. Työnhakijat ilmoittavat itsensä rekisteriin, heidät haastatellaan ja hyväksy-

tään sijaisrekisteriin. Tämän jälkeen kuhunkin tehtävään sopivat sijaiset on helppoa varata sähköpostilla tai tekstiviestillä. (KuntaRekry 2015.)

MD Titania Suunnittelu ja laskenta (SuLa) ja Sähköinen asiointi (SA) on CGI:n (Consultants to Government and Industry) ohjelmisto, joka on kehitetty työvuorojen suunnitteluun ja seurantaan. Titania - ohjelmistoon kuuluva Suunnittelun ja Laskennan (SuLa) osio sisältää mm. työaikapankin, kulunvalvonnan ja ergonomisen työaika-suunnittelun. Työvuorosuunnitteluprosessi saadaan myös sähköistettyä (SA). Titaniaan on tehty lisäksi erilaisia toiminnanohjausliittymiä mm. sijaisvälitykseen, kotihoitoon, päivähoitoon ja perhepäivähoitoon. (CGI 2015.)

3 Kehittämistyön lähtökohdat

3.1 Taustatietoja

Tämä opinnäytetyö käsittelee varahenkilöiden ja sijaisten hallintaa organisaatiolähtöisesti. Oma asemani organisaatiossa on ajan kuluessa muuttunut muutaman vuoden välein. Muutokset ovat tapahtuneet organisaation tarpeesta, mutta myös omasta halustani.

Aloitin työt Jyväskylän kaupungin palveluksessa joulukuussa 1992. Työskentelin aluksi kehitysvammaisten ohjaajana ja vuodesta 1996 alkaen lähiesimiestehtävissä vammaispalvelujen yksiköissä. Elokuussa 1996 perustettiin ympärivuorokautista hoitoa ja huolenpitoa tarjoava 15-paikkainen Kotikartano, jossa aloitin urani esimiestehtävissä. Vuonna 2002 perustettiin niin ikään ympärivuorokautista hoitoa ja huolenpitoa tarjoava 10-paikkainen Nevakoti. Vuonna 2005 siirryin kaikkien silloisten Jyväskylän kaupungin vammaispalvelujen ryhmäkotien esimieheksi. Yksiköitä oli 5 ja henkilökuntaa n. 50. Tehtävänäni oli johtaa Ahokotia, Aittokotia, Kotikartanoa, Nevakotia ja Pehtoria sekä kehittää kehitysvammaisten asumispalveluja.

Sosiaali- ja terveystieteiden rekrytointipäällikön perhevapaan sijaisuuteen siirryin vuodeksi syksyllä 2008. Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kunnan kuntaliitos toteutui vuoden 2009 alussa. Kuntaliitoksen myötä työtehtäväni vammaispalveluissa oli loppunut ja minulle tarjottiin työtehtävää kotihoidossa, Korpilahden kotihoidon palvelupäällikkönä. Alueeseen kuului myös Säynätsalo ja

myöhemmin myös Kypärämäki ja Kuohu. Kotihoidossa minulla oli henkilöstöä yhteensä 50.

Huhtikuussa 2011 aloitin rekrytointiyksikössä rekrytointiasiantuntijan tehtävässä, jossa toimin sen vuoden loppuun saakka. Loka-marraskuussa 2011 vanhuspalvelujen silloinen palvelujohtaja Sirkka Karhula tiedusteli kiinnostustani siirtyä käynnistämään vanhus- ja vammaispalvelujen varahenkilöyksikköä. Vielä tuolloin varahenkilöt olivat jokaisen yksikön esimiehen alaisuudessa. Esimiehiä oli yhteensä noin 40 henkilöä, jokaisella heistä oli 0 - 3 varahenkilöä. Useassa yksikössä varahenkilöt oli sijoitettu normaaliin henkilöstövahvuuteen. Kun sijaista (varahenkilöä) sitten tarvittiin - ei varahenkilö ollutkaan käytettävissä, koska hänellä oli jo oma työnsä.

Varahenkilöstön ja ulkopuolisten sijaisten käyttäminen on edelleen haasteellista suuren tarpeen vuoksi, mutta myös siksi ettei työhön sopivia sijaisia ole helppoa löytää. Varahenkilöyksikön ja sijaisrekrytoinnin yksi yhteinen tavoite onkin löytää uusia, sopivia työntekijöitä vanhus- ja vammaispalveluihin. Varahenkilöyksikön toimistosta pyritään luomaan yksiköitä ja palveluesimiehiä kokonaisvaltaisesti palveleva toimintapiste sijaistarpeeseen.

3.2 Varahenkilöyksikön perustaminen

Varahenkilöyksikön toiminta käynnistettiin nopealla aikataululla. Vuoden 2012 tammikuussa aloitin yksikön palvelupäällikkönä ja tammikuun lopussa varahenkilöt olivat keskitetysti varattavissa toimipisteisiin. Alkuvaiheessa varahenkilöitä oli 30 henkilöä. Tavoitteeksi asetettiin, että vuoden 2012 loppuun mennessä yksikkö toimii täydellä teholla.

Alkuvaiheessa käytettiin Kyllön terveystieteiden keskus sairaalasta kopioitua mallia varahenkilöjen varaamiseen. Varahenkilöille tehtiin oma työvuorotaulukko MD Titania Suunnittelu ja Laskenta työaikajärjestelmään (myöhemmin Titania). Varahenkilöt oli sijoitettu useaan ryhmään; vammaispalvelujen ryhmäkodit ja päivä- ja työtoiminta, palveluasuminen ja pitkäaikaishoito sekä kotihoito, jossa oli kaksi ryhmää, jotka oli jaettu alueiden mukaan. Työvuoroluetteloita oli yhteensä seitsemän, joista vanhus- ja vammaispalvelujen palvelupäälliköt kävivät varaamassa itsenäisesti tarvittavan määrän varahenkilöitä. Alkuvaiheessa ongelmia tuotti mm. se, että Titaniaan pääsi kerral-

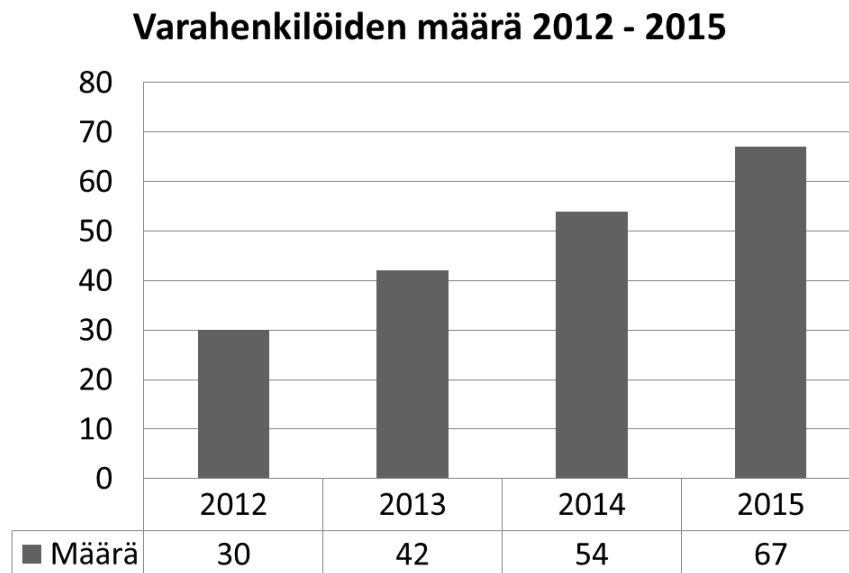
la varaamaan ja tallentamaan varauksia useampi henkilö, jolloin varaukset menivät sekaisin, tai ne eivät tallentuneet ollenkaan. Ongelmia aiheutti myös se, että palvelupäälliköt varasivat varahenkilöitä varmuuden vuoksi. Tällöin saattoi käydä niin, ettei peruutusta muistettu tehdä, jolloin varahenkilö meni tarpeettomasti varaajayksiköön ja jossain toisaalla tehtiin työtä vajaalla miehityksellä tai tuplavuorojen voimin. Haasteena oli myös, ettei ollut mitään järjestelmää, joka ilmoittaisi automaattisesti varahenkilöille varauksista tai niiden peruuntumisesta.

Varaukset ja niiden muutokset viestittiin tekstiviestien avulla. Varahenkilöillä oli vuoden 2014 loppuun saakka käytössä työpuhelimena peruspuhelin ilman älypuhelinominaisuuksia. Lisäksi haasteita aiheutti yksiköiden moninaisuus, sijainnit ja määrä. Kyllön terveyskeskussairaalassa kaikki kuusi osastoa toimivat samassa rakennuksessa. Vanhus- ja vammaispalvelujen yksiköt sijaitsevat Tikkakosken ja Korpilahden välillä. Erilaisia toimipisteitä, osastoja, soluja tai tupia on yhteensä yli 100.

Kesän 2012 tilastojen perusteella esitettiin vanhus- ja vammaispalvelujen johtoryhmälle, että varausten tekeminen täytyy keskittää. Kesä - elokuussa varahenkilöitä oli jäänyt viiden henkilön työvuorojen verran varaamatta, mutta samalla oli palkattu ulkopuolisia sijaisia (Varahenkilöiden varaukset kesällä 2012). Keskittämistä kannatettiin, joten varausten sijoittelija aloitti työssään jo syyskuussa 2012. Syksyllä luotiin uudet ohjeet ja lomake varahenkilöiden varaamiseen (liite 3. Varausohje 2/2015). Toimintaa muutettiin siten, että varahenkilöt varattiin keskitetysti varaajan toimesta. Järjestelmänä toimi edelleen Titania. Sijaisuuksien järjestely oli nyt yhden työntekijän vastuulla, joten hyvin nopeasti päästiin siihen, että varaukset toimivat oikein eivätkä varahenkilöt jääneet varaamatta.

Toiminnan alusta alkaen oli tiedossa, että varahenkilöiden varaaminen vaatii sähköisen järjestelmän. Tiedettiin myös, että varahenkilöstön määrää tullaan lisäämään. Helmikuussa 2013 varahenkilöitä oli yhteensä 42 ja helmikuussa 2014 jo 54 työntekijää. Suuremman varahenkilömäärän hallitseminen pelkän työvuoroluettelon avulla alkoi olla vaikeaa, koska muistettavaa oli paljon. Lisäksi tilastoinnit tehtiin käsin, laskemalla työvuoroluettelosta kunkin yksikön käyttämät varahenkilömäärät. MD Titania Sähköinen asiointi ja siihen liittyvä Varahenkilöstö -osa oli tullut markkinoille. Työaikasuunnittelussa Jyväskylän kaupunki käyttää Titaniaa, joten luonnollisinta oli ostaa Sähköinen asiointi -osa. Ohjelmisto ei kuitenkaan ollut heti valmiina tuotan-

toon ja jouduttiin odottamaan syksyyn 2014 asti, jotta päästiin testaamaan ohjelmaa. Vain yksi organisaatio oli ottanut ohjelmiston käyttöön ennen Jyväskylää. Käyttöön-otto sijoittui tammikuulle 2015. Kaikki varahenkilöt saatiin ohjelman piiriin helmikuussa 2015, jolloin varahenkilöiden määrä oli kasvanut 67 työntekijään (kuvio 9.).



Kuvio 9. Varahenkilöiden määrän kehitys vuosina 2012 - 2015

3.3 Nykytilanne

Nykyisessä järjestelmässä varahenkilöiden varaus tapahtuu varausjärjestelmässä, josta varausta tehdessä ohjelma automaattisesti laskee varatut tunnit. Varaus sekä mahdollinen varauksen peruutus lähetetään automaattisesti varahenkilön työ sähköpostiin. Järjestelmän myötä varahenkilöiden työpuhelimet vaihdettiin nykyaikaisiksi älypuhelimiksi, jolloin kalliiksi ja epävarmoiksi osoittautuneet tekstiviestivaraukset korvattiin sähköpostilla.

Varahenkilöyksikön perustamisvaiheessa suunnitelmana oli keskittää vanhus- ja vammaispalvelujen sijaisrekrytointi samaan järjestelmään varahenkilöyksikön kanssa. Tavoitteena oli saada ”kaikki sijaistarpeet samalta luukulta”. Vuonna 2012 toimintakenttä oli erilainen kuin nykyään. Jyväskylä ei ollut YT-neuvottelujen ja säästöjen tiellä. Keskushallinnon resursseja ei koettu silloin liian suuriksi. Sosiaali- ja terveyspalvelujen rekrytointiyksikkö siirrettiin keskushallinnon alaisuuteen palvelemaan kaikkia kaupungin hallintokuntia. Keskittämisen ajatuksena oli myös pitää kaikki rekrytointiin liittyvät asiat samoissa käsissä. Vaikka näin varahenkilöstön ja sijaisrekrytoinnin yh-

distämisen tarpeellisena, tiesin yhdistämisen mahdolliseksi vanhan järjestelmän takia.

Toukokuussa 2015 ehdotettiin vanhuspalvelujen johtoryhmässä rekrytointiyksikön taholta, että olisi järkevää sijoittaa varahenkilöstön yhteyteen myös lyhytaikaisten sijaisten rekrytointi- ja sijaispalvelu. Lisäksi rekrytointiyksikkö halusi sijoittaa rekrytointiasiantuntijansa syysksi 2015 varahenkilöyksikön toimistoon yhteistyötä tiivistämään. Tämä ehdotus otettiin vanhuspalveluissa ilolla vastaan.

3.4 Sijaisuustarve

Sijaisuustarpeen tullessa on arvioitava ensin sen kesto. Vanhus- ja vammaispalvelujen ohjeen mukaisesti alle 14 vuorokauden sijaisuuksiin on kysyttävä ensin varahenkilöä. Tarve esitetään ensisijaisesti lomakkeella (liite 4. Varauslomake), koska sijaisuuksien järjestelijän puhelin ruuhkautuu, mikäli sijaistarpeet hoidetaan puhelimitse. Mikäli lomakkeen käyttäminen ei ole mahdollista, voidaan myös lähettää normaali sähköposti, tekstiviesti tai käyttää puhelinta.

Vapaan varahenkilön löytyminen sijaistarpeeseen on helpoin vaihtoehto. Mikäli varahenkilöä ei sijaisuuteen saakaan on vaihtoehtoina teettää ns. tuplavuoro toisella työntekijällä, tehdä työvuoromuutoksia, ts. vaihtaa työntekijöiden vapaapäiviä, tai etsiä ulkopuolinen sijainen. Ulkopuolisia sijaisia voi käyttää, mikäli varahenkilöitä ei ole käytettävissä. Varahenkilö on monella tapaa paras vaihtoehto palveluesimiehelle. Varahenkilö on usein tuttu työntekijä, joka on jo perehtynyt yksikön toimintaan. Hänelle ei tarvitse tehdä työsopimusta, luoda tietokoneen verkkotunnusta, Effic - potilastietojärjestelmän tunnusta eikä tehdä työvuoroja Titaniaan.

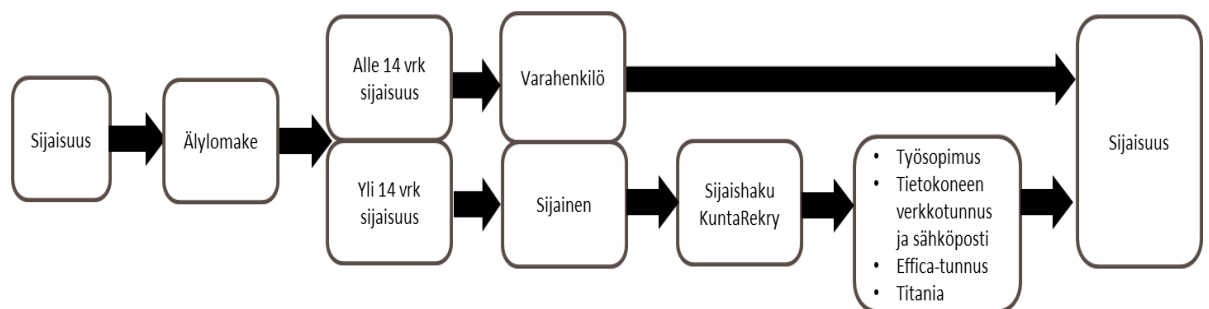
Palveluesimies voi palkata ulkopuolisen sijaisen, mikäli yksikön omat resurssit eivät riitä tai kaikki varahenkilöt ovat varattuina. Ulkopuolisen sijaisen palkkaaminen vie paljon aikaa. Muutaman viime vuoden aikana lyhytaikaisten sijaisten löytäminen on ollut aiempaa vaikeampaa. Osasyynä tähän on ollut aiempaa tiukemmat ohjeet sijaisen palkkaamiseen, varahenkilöyksikön perustaminen ja varmasti osaltaan myös kaupunkiin perustetut yksityisten palvelutuottajien yksiköt, jotka kilpailevat työntekijöistä.

Mikäli esimiehellä on palkattavissa tuttuja sijaisia, hän todennäköisesti heitä käyttääkin. Sijainen löytyy silloin helposti. Mutta sijaiselle on tehtävä työsopimus, työtunnit on kirjattava Titaniaan ja luotava tarvittavat verkko- ja Efficatunnukset. Mikäli sijaiset ovat estyneitä tai kaikki ovat jo käytössä - on tilanne hankalampi. Silloin avuksi tulee rekrytointiyksikkö ja KuntaRekryn kautta hakeneet, sijaisiksi haastatellut ja hyväksytyt työnhakijat. Näiden sijaisten kohdalla on usein yksikön kannalta hankaluuksena se, että he ovat uusia, mahdollisesti kokemattomia, vastavalmistuneita hyvän perehdytyksen tarpeessa olevia tulevia ammattilaisia. Ulkopuolisen, uuden sijaisen palkkaamisessa esim. yhteen kahdeksan tunnin iltavuoroon saattaa teettää esimiehellä työtä jopa kaksi tuntia, tämän lisäksi työsopimusta käsittelee henkilöstö- ja palkkasihteerit, verkkotunnukset antaa tietohallinnon asiantuntija ja Efficatunnukset palveluohjaaja. Laskennallisesti tämä kuluttaa yhteensä monta työtuntia.

Esimiehet ovat tottuneet siihen, että he ovat itse päättäneet keitä yksikössä työskentelee. Vaikka tarve olisi vain yhdelle vuorolle, he ovat usein ehdottomia siitä, kuka töihin voi tulla. Esimies on tietenkin vastuussa yksikkönsä toiminnasta, joten tämä on täysin ymmärrettävää.

3.5 Tämän hetken toiminnallinen tavoite

Varahenkilöyksikön ja rekrytointiyksikön yhteisenä tavoitteena on jatkossa saada sekä varahenkilö että sijainen yhden lomakkeen, sähköpostin, tekstiviestin tai puhelinnumeron takaa (kuvio 10.).



Kuvio 10. Tavoitetila varahenkilö- ja sijaisprosessista

Toiminta on edennyt siten, että käyttöön on otettu yhteinen ns. älysarja. Älysarja mahdollistaa yhden puhelinnumeron käyttämisen. Varahenkilöyksikön tai rekrytointin työntekijä voi liittyä älysarjaan. Puhelut ohjautuvat vapaana olevalle työntekijälle.

Tavoitteena on saada ns. älylomakejärjestelmä käyttöön syksyn 2015 aikana. Älylomakkeen avulla on mahdollista saada vielä tällä hetkellä monien eri lomakkeiden ja järjestelmien tiedot samalle pohjalle. Uudenlainen lomake mahdollistaisi mm. täyttölupamenettelyn yksinkertaistamisen, sijaisuuksien hallinnan ja tarvittavien taustatietojen nopeamman käsittelyn.

Haasteita on järjestelmässä ja toisaalta esimiehissä; työsopimukset tehdään SAP – Portalin ¹ kautta, jolloin vain ko. yksikön esimiestehtävissä oleva tai hänen sijaisensa voi tehdä työsopimuspyynnön ja esimiehet haluavat itse valita kaikki palkattavat työntekijät.

4 Kehittämistyön toteuttaminen ja menetelmät

4.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen lyhytaikaisten sijaisuuksien suorarekrytointia tulisi kehittää. Kehittämistyön tavoitteena on kyselytutkimuksen avulla selvittää miten lyhytaikaisten sijaisten rekrytointiprosessia tulisi kehittää, jotta se palvelisi parhaiten Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiehiä.

4.2 Kysely vanhus- ja vammaispalvelujen esimiehille

Kysely- eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on saada valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Tutkimuksen kohteena on usein otoksella valikoitu kohderyhmä jostain tietystä joukosta. Kohderyhmä voi olla suuri. Koska survey-tutkimuksessa käytetään useimmiten kyselylomaketta, on mietittävä tarkoin kyselyyn liittyvien muuttujien määrää ja sisältöä. Kohteena olevien henkilöiden on pystyttävä vastaamaan kysymyksiin yksiselitteisesti ja empimättä. (Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen 2007.) Tämän kyselytutkimuksen kohdalla vastaajien anonymiteetti on tärkeää, koska kyselyntekijä työskentelee samassa organisaatiossa ja on vastaajien kollega.

¹ SAP ERP ja SAP HR ovat toiminnanohjausjärjestelmiä, joilla hallitaan taloutta ja henkilöstöä. SAP Portal on osa SAP HR järjestelmää, jonka avulla tehdään henkilöstöpäätökset esim. työsopimuksista, vuosilomista, perhevapaista ja koulutuksista. (SAP HR säästää henkilötyövuosia Jyväskylässä 2008.)

Tutkimusaineisto kootaan ja palautetut vastaukset tarkistetaan ja koodataan. Tämän jälkeen jatketaan analyysiä tilastollisin menetelmin. Kyselyaineistot hankitaan analysoitaviksi ja tulkittaviksi. Pelkkien vastausten ei katsota riittävän johtopäätösten tekemiseen. Asteikkojen käyttäminen tekee mahdolliseksi vastausten analysoinnin vaativillakin tilastollisilla menetelmillä. (Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen 2007.)

Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan esimerkiksi kyselylomakkeen kykyä mitata niitä asioita, joita on tarkoitus mitata. Kyselylomakkeen kysymyksiin voidaan vastata toisin kuin tutkimuksen tekijä on ajatellut, jos kysymyksen asettelu ei ole onnistunut. Tutkimuksen tekijän tulee käsitellä saamaansa aineistoa objektiivisesti, ei ennako-ajatusmallinsa mukaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2003, 213 – 214.)

Opinnäytetyön tilaajana toimivat Jyväskylän kaupungin vanhuspalvelujen palvelujohtaja Risto Kortelainen ja palveluohjaus ja kotona asumisen tukeminen – palvelukokonaisuuden palvelupäällikkö Pirkko Soidinmäki.

Kyselyssä selvitetään vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiesten käsitys nykytilanteesta, tulevaisuuden toiveet ja halukkuus lyhytaikaisten sijaisten suorarekrytointiin keskitetyn sijaispalvelun kautta.

Selvitys tehdään kyselytutkimuksena, joka toteutetaan Webropol – kyselytyökalun avulla. Kysely lähetetään kaikille vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiehille (N=36), joiden yksiköissä työskentelee hoito-, ohjaus- tai laitoshuoltohenkilökuntaa. Kyselylomakkeessa huomioidaan vain yhden toiminta-alueen esimiehet liittämällä taustatietoihin kohta Muu, jolloin heidänkin anonymiteettinsä säilyy. Palveluesimiehille lähetetään sähköpostilla saatekirje (liite 5. Kyselyn saatekirje) 12.10.2015. Muis-
tutusviesti lähetetään 20.10.2015. Kysely on avoinna 12.10. - 22.10.2015.

Kyselylomakkeessa on yhteensä 27 kysymystä (liite 6. Kyselylomake). Kysymykset on jaettu taustatietoihin ja varahenkilöstöä, sijaisrekrytointia ja kehitettävää toimintaa koskeviin kysymyksiin. Kyselylomakkeessa on sekä monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselyn alussa olevien monivalintakysymysten avulla selvitetään vastaajien taustatietoja (palvelualue, ikä ja esimieskokemus). Asteikko- ja avoimilla kysymyksillä pyritään selvittämään palveluesimies-

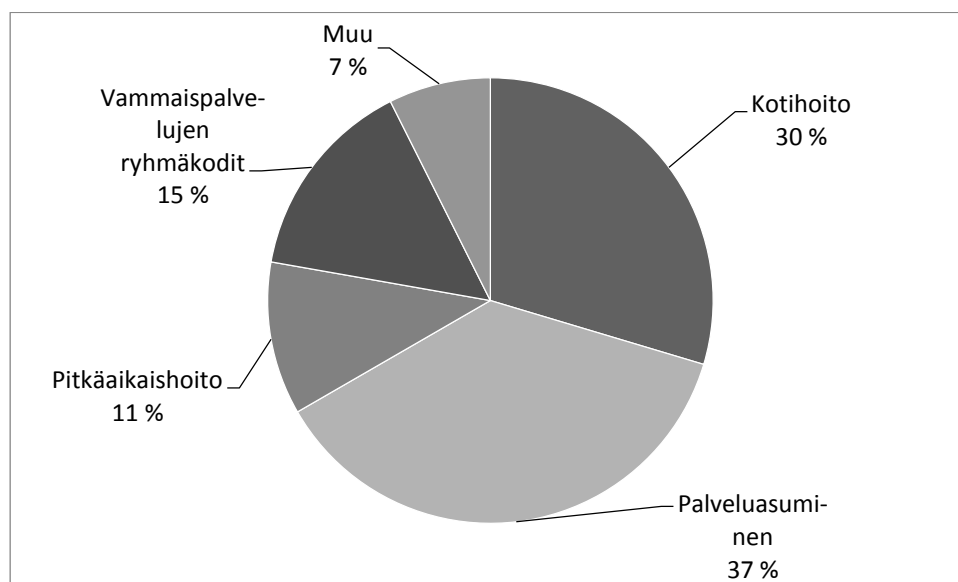
ten kokemuksia nykyisen varahenkilö- ja sijaisjärjestelmän toimivuudesta sekä saada ehdotuksia toiminnan kehittämiseen.

5 Kyselytutkimuksen tulokset

5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajien taustatiedoista haluttiin kartoittaa heidän toiminta-alueensa, ikänsä ja kokemuksensa esimiestyöstä.

Palveluesimiesten perusjoukosta (N=36) kyselyyn vastasi 27 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 75. Kysely osoitettiin niille vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiehille, joiden yksiköissä työskentelee ohjaajia, lähi- tai sairaanhoitajia tai laitoshuoltajia. Kotihoidon palveluesimiehistä vastaajia oli 30 % (8 henkilöä), palveluasumisesta 37 % (10 henkilöä), pitkäaikaishoidosta 11 % (3 henkilöä), vammaispalvelujen ryhmäkodeista 15 % (4 henkilöä) ja ryhmästä muu 7 % (2 henkilöä). Ryhmä muu sisältää vanhusten päiväkeskustoiminnan, kehitysvammaisten päivä- ja työtoiminnan ja vanhusten palveluasumisen ja pitkäaikaishoidon tukipalvelut. (Kuvio 11.)

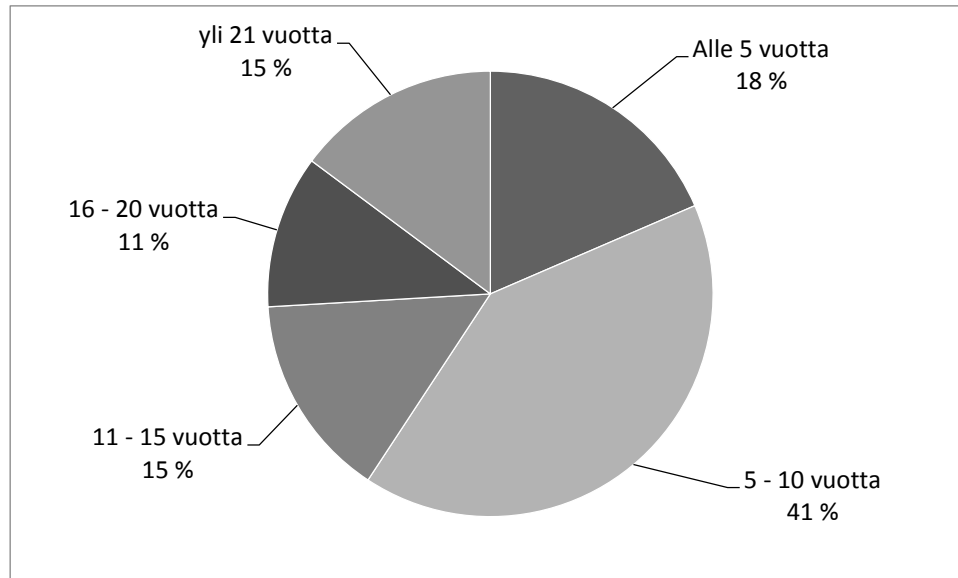


Kuvio 11. Vastaajien prosentuaalinen osuus

Vastaajien ikä vaihteli alle 30-vuotiaista yli 59-vuotiaisiin. Suurin joukko (37 %) vastaajista kuului ikäryhmään 50 – 59 vuotta. Toiseksi eniten (30 %) vastaajia oli 40 – 49

vuoden ikäryhmästä. 30 – 39 vuoden ikäisiä vastaajista oli 22 %, alle 30 vuoden ikäisiä 4 % ja yli 59 vuoden ikäisiä 7 %.

Vastaajista suurin osa, lähes 60 % on työskennellyt esimiestehtävissä alle 10 vuotta. Yli 11 vuotta työskennelleiden määrä on n. 40 %. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Vastaajien työkokemus esimiehenä

5.2 Varahenkilöjärjestelmän nykytila

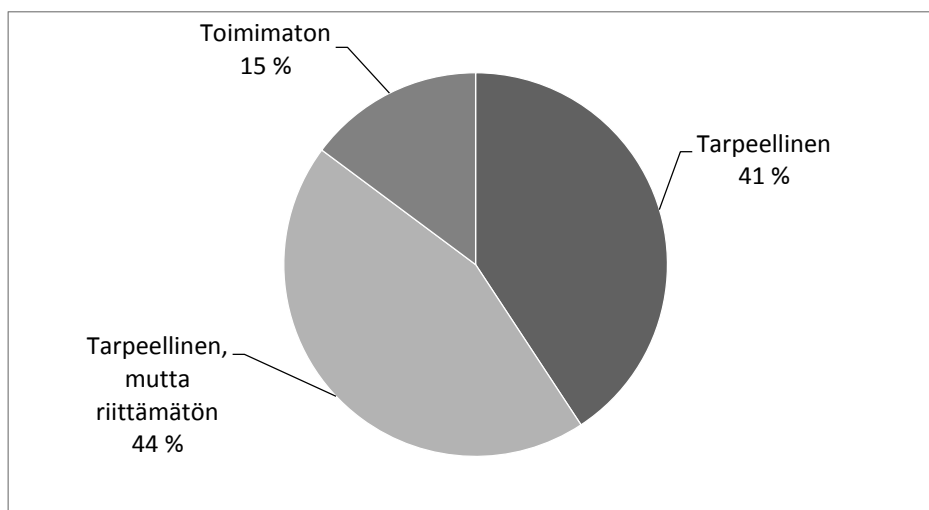
Kyselyllä selvitettiin esimiesten mielipidettä varahenkilöjärjestelmän toimivuudesta, varauskäytännöistä, varauslomakkeen käytöstä ja varahenkilöiden ammattitaidosta.

Palveluesimiehien mielestä varahenkilöstöjärjestelmä toimii hyvin tai jokseenkin hyvin. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 26 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 52 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 11 % vastaajista ja täysin eri mieltä 11 % vastaajista.

Avoimeen kysymykseen; **mielestäni varahenkilöjärjestelmä on** - vastanneista suurin osa, 85 % pitää varahenkilöstöä tarpeellisena. Varahenkilöstön määrää pitää riittämättömänä 44 % vastaajista. Toimimattomana järjestelmää pitää 15 % vastaajista. (Kuvio 13.)

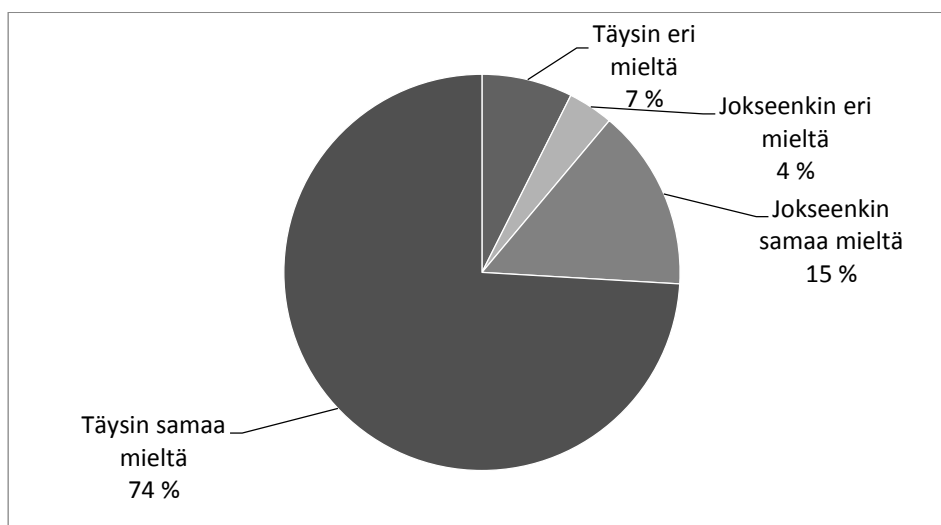
Esimiehet luettelivat kyselyn sanallisissa vastauksissa hyvinä asioina varahenkilöjärjestelmän olemassaolon, ystävällisen palvelun, toiminnan jatkuvan kehittämisen työyksiköiden tarpeiden mukaisesti sekä esimiestyötä tukevan toiminnan sijaisuuksien

osalta. **Haasteina esimiehet pitivät** varahenkilöstön riittämättömyyttä määrää, suurta vaihtuvuutta – jolloin myös perehdyttämistä on paljon ja varahenkilöiden vuosilomasijaisten puuttumista. **Toimimattomana** järjestelmää pitäneiden esimiesten mielestä haasteena on suurelta osin riittämättömän määrä, mutta kokemusta oli myös varahenkilöiden osaamisen puutteista, kokemattomuudesta, ja epäasiallisesta käytöksestä.



Kuvio 13. Mielestäni varahenkilöjärjestelmä on

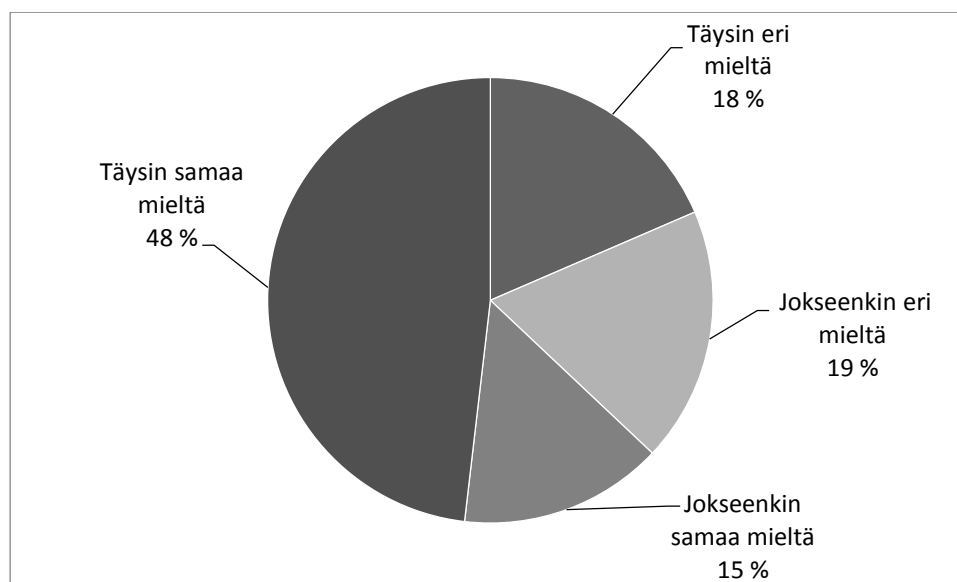
Lähes 90 % vastaajista varaa ensisijaisesti varahenkilön, kun tarvitsee sijaisen. 11 % vastaajista ei varaa ensisijaisesti varahenkilöä. (Kuvio 14.). Tämä tulos on merkittävä, koska vanhus- ja vammaispalvelujen johdon ohjeiden mukaisesti sijaistarpeessa on ensisijaisesti varattava varahenkilö. Osa kyselyyn vastaajista on mahdollisesti ajatellut kysymyksen tarkoittavan myös yli 14 vuorokautta kestäviä sijaisuuksia.



Kuvio 14. Varaan ensisijaisesti varahenkilön tarvitessani sijaisen

Varahenkilöitä varataan, koska lähes jokaiseen henkilöstön äkilliseen poissaoloon tarvitaan korvaaja. Varahenkilöiden varaaminen on helppoa, taloudellista, joustavaa ja vähentää esimiehen tekemää hallinnollista työtä. Varahenkilöitä varataan myös, koska on sovittu sen olevan ensisijainen tapa hankkia sijainen. Varahenkilöitä varataan lähinnä sairauspoissaoloihin, työyksiköiden koulutus- ja työhyvinvointipäiviin sekä paikkaamaan yksikön henkilöstövajetta resurssipoolin² avulla.

Varahenkilöstön varauslomaketta kertoo käyttäneensä vajaa puolet kyselyyn vastaajista. Kolmas osa vastaajista ei ole varma siitä onko käyttänyt lomaketta. Vajaa viidennes vastaajista ei ole käyttänyt varaamiseen varauslomaketta. (Kuvio 15.) Varahenkilöstön varausohjeen mukaisesti palveluesimiesten toivotaan ensisijaisesti tekemään varaukset varauslomaketta käyttäen.

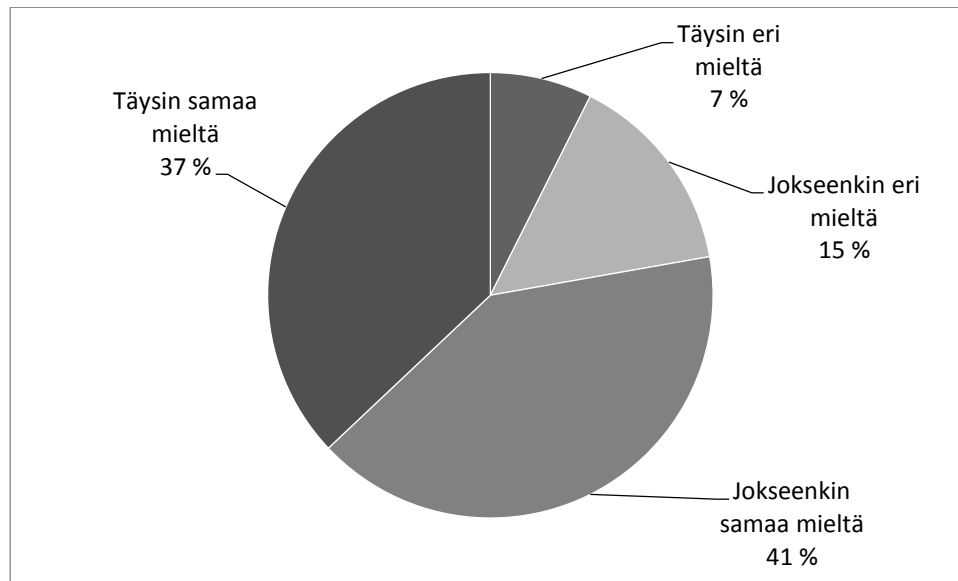


Kuvio 15. Olen käyttänyt varahenkilöstön varauslomaketta

Avoimeen kysymykseen; **mielestäni varauslomakkeen käyttö on** - vastanneista 63 % koki varauslomakkeen helpoksi käyttää. Muut vastanneet (37 %) eivät joko käytä lomaketta, tai kokevat sen hankalaksi. Varauslomaketta käyttävien mielestä sitä on yksinkertaista, nopeaa ja helppoa käyttää. Kiireellisissä tilanteissa käytetään mieluummin puhelinta, joka onkin ohjeiden mukaista. Osa vastaajista käyttää mieluummin sähköpostia tai puhelinta.

² Resurssipooli on kotihoidon varahenkilöstön toimintamuoto, jossa osa varahenkilöistä sijoitetaan kolmen viikon työvuoroluettelon ajaksi yhteen yksikköön kerrallaan.

Varahenkilöstössä työskentelevien ammattitaitoon luottaa 78 % vastaajista. 22 % vastaajista ei luota täysin tai ollenkaan varahenkilöstön ammattitaitoon. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Luotan varahenkilöstössä työskentelevien ammattitaitoon

5.3 Sijaisrekrytointijärjestelmän nykytila

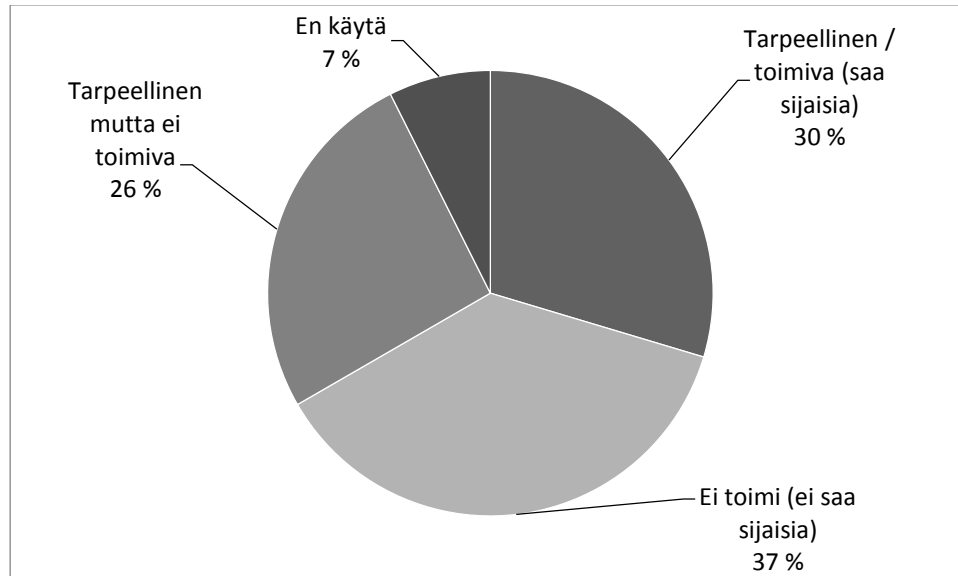
Kyselyllä selvitettiin esimiesten mielipidettä sijaisrekrytointijärjestelmän toimivuudesta, sijaisten hakuprosessista, sijaishakulomakkeesta ja ulkopuolisten sijaisten ammattitaidosta.

Sijaisrekrytointijärjestelmä toimii hyvin vain 4 % mielestä, suurimman osan (52 % vastaajista) mielestä se toimii jokseenkin hyvin. Sijaisrekrytointi ei toimi hyvin tai ollenkaan 44 % mielestä.

Avoimeen kysymykseen; **mielestäni sijaisrekrytointi on** - vastanneista kolmasosa koki, että järjestelmä on tarpeellinen ja toimiva. Lähes saman verran vastaajista koki, että järjestelmä on tarpeellinen, mutta ei toimi. Nykyisen sijaisrekrytointijärjestelmän tarpeettomaksi ja toimimattomaksi koki 37 % vastaajista. Pieni osa vastaajista ei käytä sijaisrekrytointia ollenkaan. (Kuvio 17.)

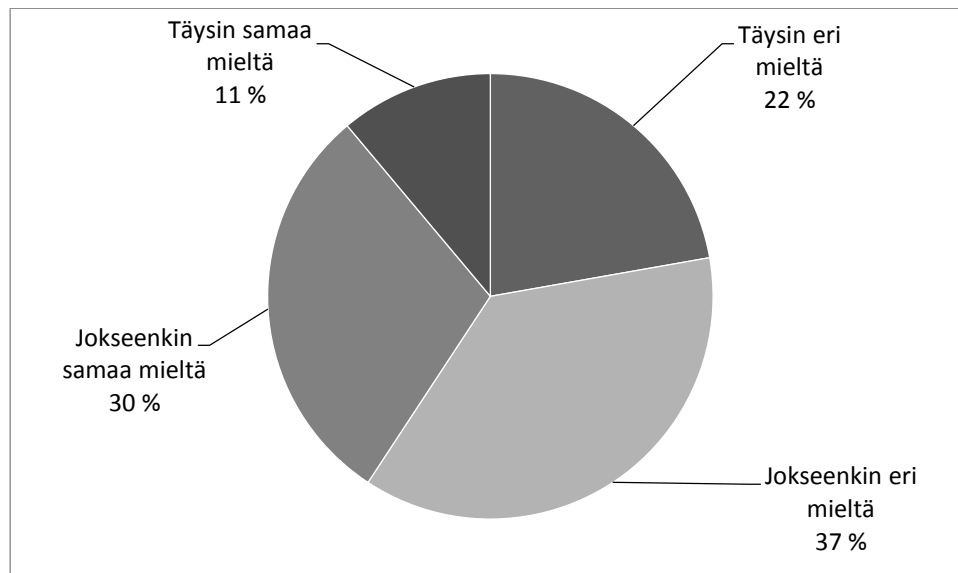
Sijaisrekrytointi yleisesti koetaan tarpeelliseksi, mutta sen toimivuuteen ei olla tällä hetkellä tyytyväisiä. Esimiesten kokemus on, että sijaisia on vain vähän tarjolla, tai ei ollenkaan. Haasteena koettiin myös, että rekrytoinnin sijaispankissa on jonkin verran yksiköihin epäsouvia sijaisia. Esimiesten antama palaute sijaisen epäsoivuudesta ei

aina ole tiedossa, kun sijaista tarjotaan eteenpäin - tällöin mahdollinen ongelma siirtyy seuraavaan yksikköön. Rekrytointiyksiköstä toivotaan apua äkillisiin, lyhytaikaisiin sijaistarpeisiin, mutta tällä hetkellä sijaisrekrytointi ei pysty vastaamaan tarpeeseen.



Kuvio 17. Mielestäni sijaisrekrytointi on

Ensisijaisesti sijaisrekrytoinnista hakee sijaista 11 % vastaajista. Vastaajista 67 % hakee sijaista rekrytoinnista, mutta käyttää myös muita tapoja. Rekrytointijärjestelmän kautta sijaista ei hae ollenkaan 22 % vastaajista. (Kuvio 18.)

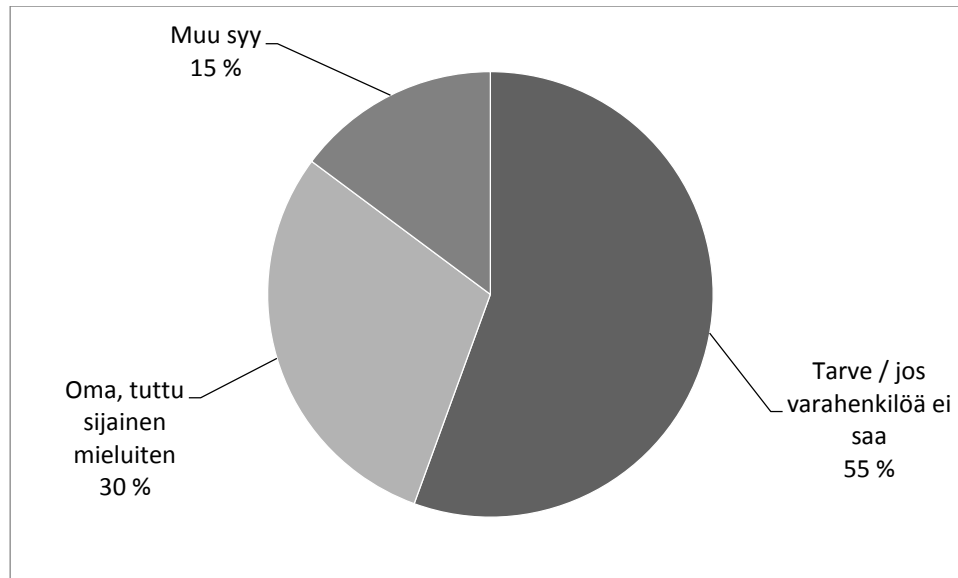


Kuvio 18. Haen sijaista ensisijaisesti sijaisrekrytoinnista

Avoimeen kysymykseen; **haen ulkopuolista sijaista, koska** – vastanneista yli puolet hakee sijaista, koska on tarvetta tai varahenkilöä ei ole varattavissa. Lähinnä tuttuja,

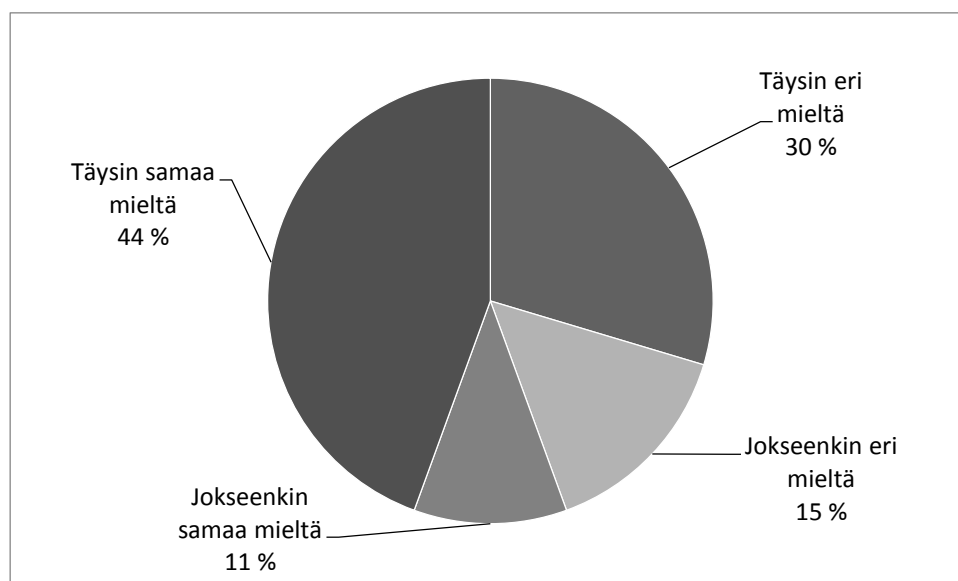
aiemmin sijaisena olleita ilmoitti käyttävän kolmannes vastaajista. (Kuvio 19.)

Ulkopuolisia sijaisia haetaan, jos tiedossa ei ole osaavia ja ennestään tuttuja sijaisia tai kaikki sellaiset ovat jo käytössä. Osa vastaajista näkee hyvänä hakea välillä työyhteisöön erilaista osaamista, eli uusia sijaisia vanhojen rinnalle tai tilalle. Ulkopuolisia sijaisia haetaan myös vuosilomasijaisuuksiin ja yli 14 vuorokautta kestäviin sairauspoissaoloihin, joihin varahenkilöä ei voi varata.



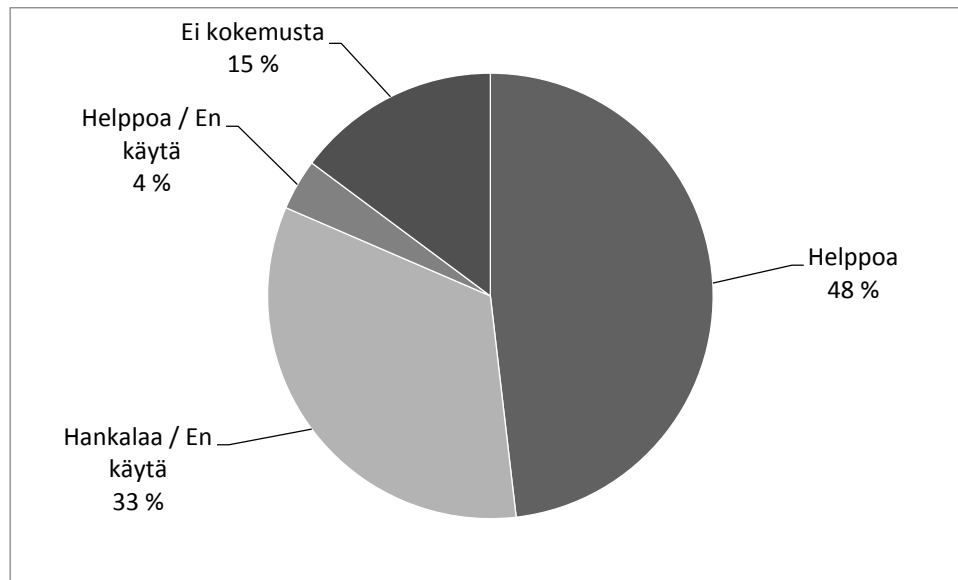
Kuvio 19. Haen ulkopuolista sijaista, koska

Vastaajista 44 % on **käyttänyt rekrytointiyksikön sijaishakulomaketta**, 26 % ei ole varma onko käyttänyt ja 30 % ei ole käyttänyt lomaketta (Kuvio 20.)



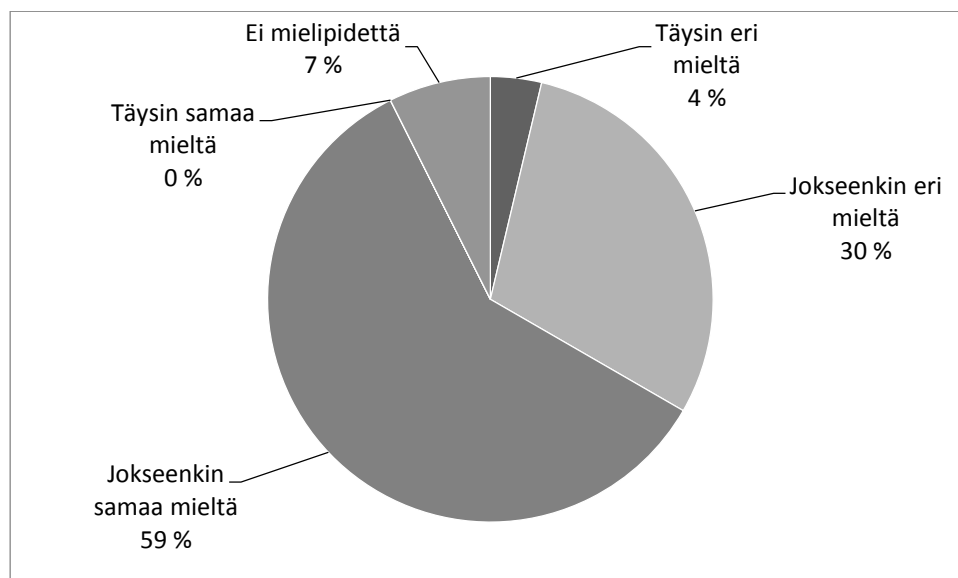
Kuvio 20. Olen käyttänyt rekrytointiyksikön sijaishakulomaketta

Sijaisrekrytoinnin **sijaishakulomakkeen käyttö on** helppoa alle 50 % mielestä. Yli puolet vastaajista ei käytä lomaketta, koska kokee sen hankalaksi tai ei ole edes tietoinen lomakkeesta. (Kuvio 21.) Sijaishakulomake koetaan liian työlääksi ja kankeaksi täyttää. Mieluiten esimiehet soittavat tai lähettävät sähköpostiviestin sijaisrekrytointiin. Sijaishakulomakkeen löytäminen Jyväskylän kaupungin henkilöstön intranetissä (Intra) koetaan hankalana.



Kuvio 21. Mielestäni sijaishakulomakkeen käyttö on

Sijaisrekrytoinnista tulevien ammattitaitoon ei kukaan vastaajista luota täysin. Lähes 60 % kuitenkin jokseenkin luottaa sijaisrekrytoinnista tulevien sijaisten ammattitaitoon. Jokseenkin tai täysin eri mieltä on 34 % vastaajista. (Kuvio 22.)

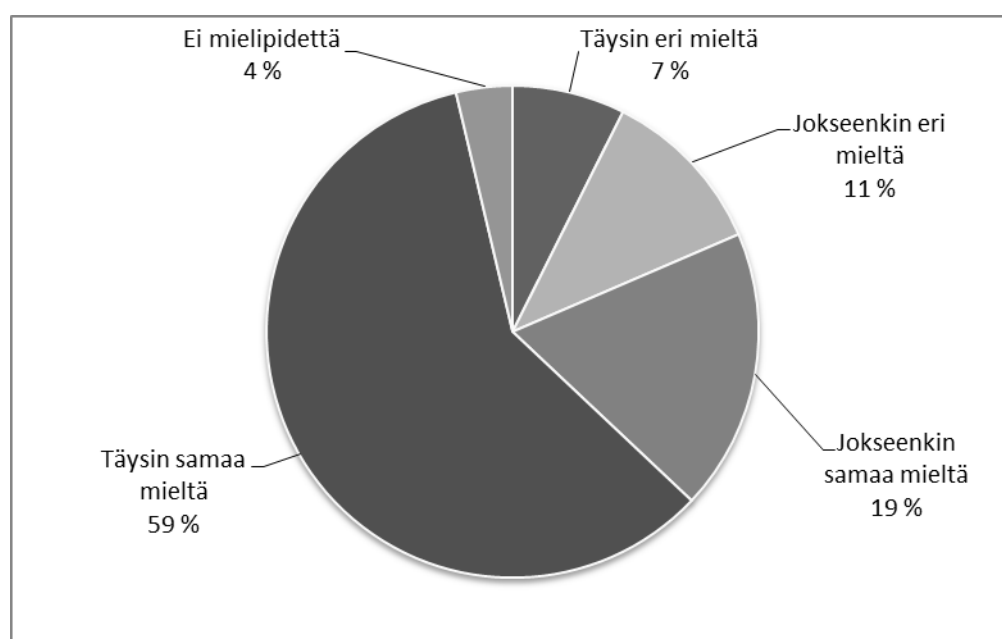


Kuvio 22. Luotan sijaisrekrytoinnista tulevien sijaisten ammattitaitoon

5.4 Toiminnan kehittäminen

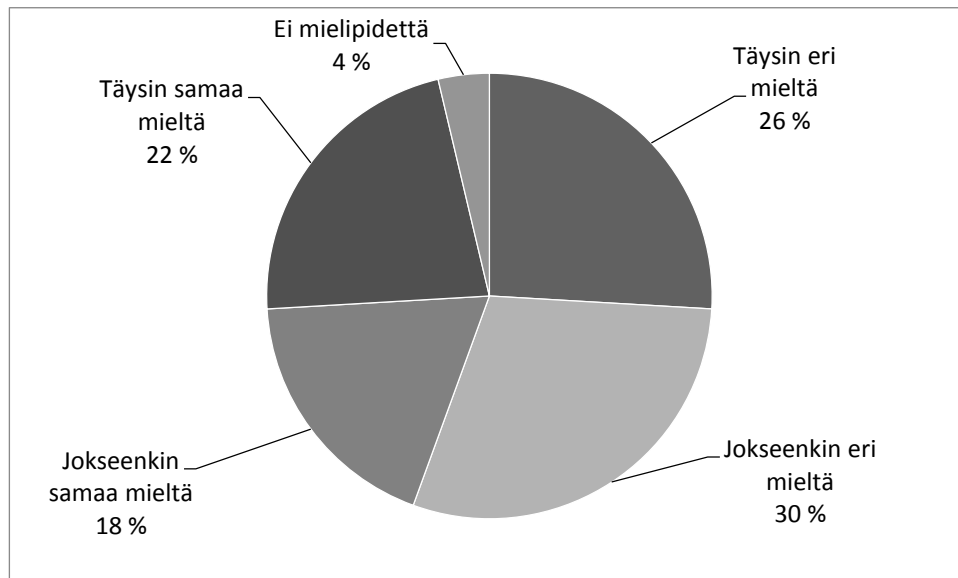
Esimiehiltä kysyttiin mielipidettä varahenkilöiden ja ulkopuolisten sijaisten hankintaprosessista, ulkopuolisten sijaisten palkkaamisesta, alan opiskelijoiden palkkaamisesta ja varahenkilöyksikön ja sijaisrekrytoinnin toiminnan kehittämisestä.

Reilusti yli puolet vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että **varahenkilöt ja ulkopuoliset sijaiset on hyvä saada hankittua samalla lomakkeella**. Jokseenkin samaa mieltä oli lähes viidennes vastaajista. Jokseenkin tai täysin eri mieltä oli myös lähes viidennes. Yhdellä vastaajalla ei ollut asiasta mielipidettä. (Kuvio 23.)



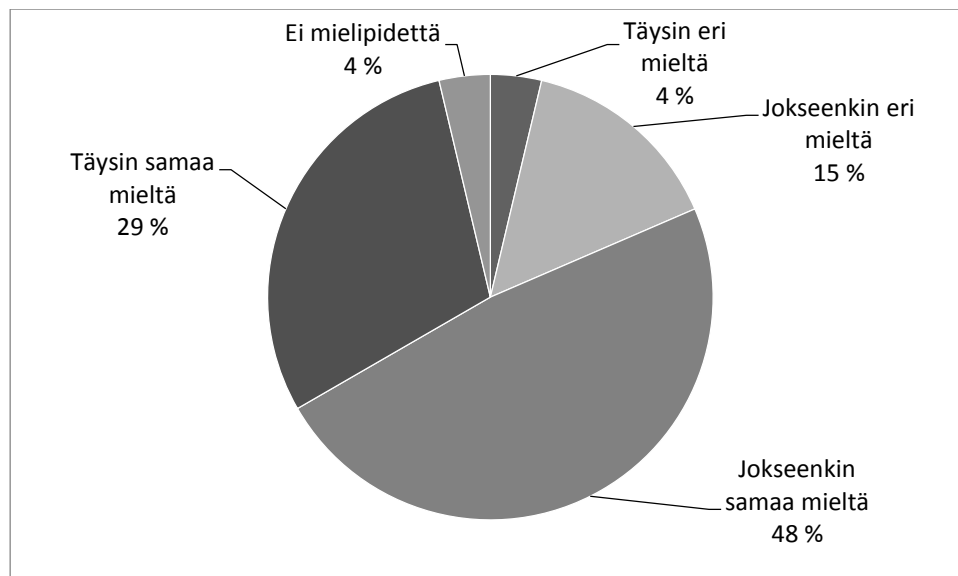
Kuvio 23. On hyvä, että varahenkilöt ja ulkopuoliset sijaiset saa hankittua samalla lomakkeella

Eniten hajontaa koko kyselyyn osallistujien kesken aiheutti väittämä; **sijaisuuksien järjestelijä voi palkata ulkopuolisen sijaisen suoraan yksikkööni**. Jokseenkin eri mieltä oli vajaa kolmannes ja täysin eri mieltä neljäsosa vastaajista. Täysin samaa mieltä oli reilu viidennes ja jokseenkin samaa mieltä vajaa viidennes. (Kuvio 24.)



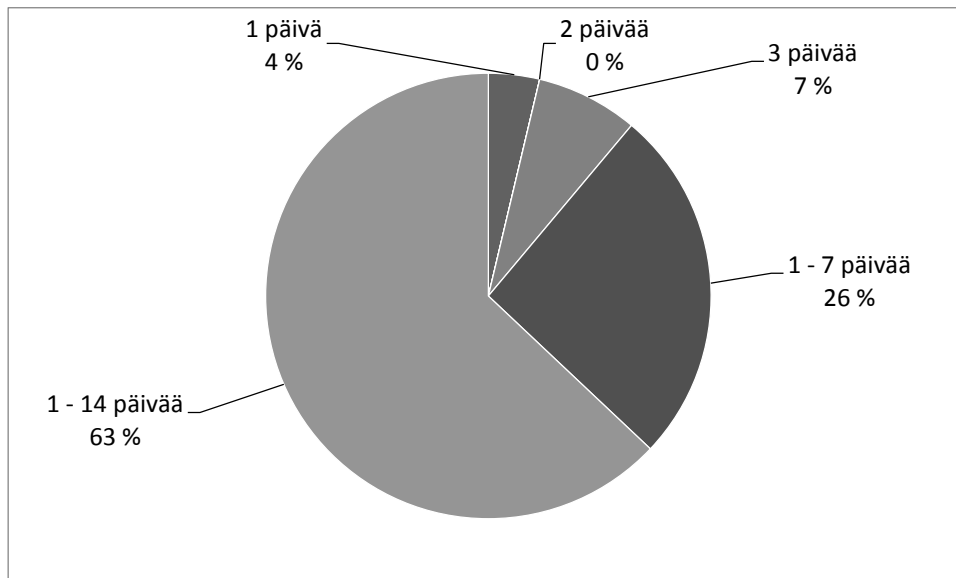
Kuvio 24. Sijaisuuksien järjestelijä voi palkata ulkopuolisen sijaisen suoraan yksikköön

Lähes 80 % vastaajista toivoo, että **yksikköön suoraan sijoiteltavat sijaiset tulevat olla minulle entuudestaan tuttuja**. Vajaalle 20 % ei asialla ole suurta merkitystä. Yhdellä vastaajalla ei ollut asiaan mielipidettä. (Kuvio 25.)



Kuvio 25. Yksikköön suoraan sijoiteltavat sijaiset tulevat olla minulle entuudestaan tuttuja

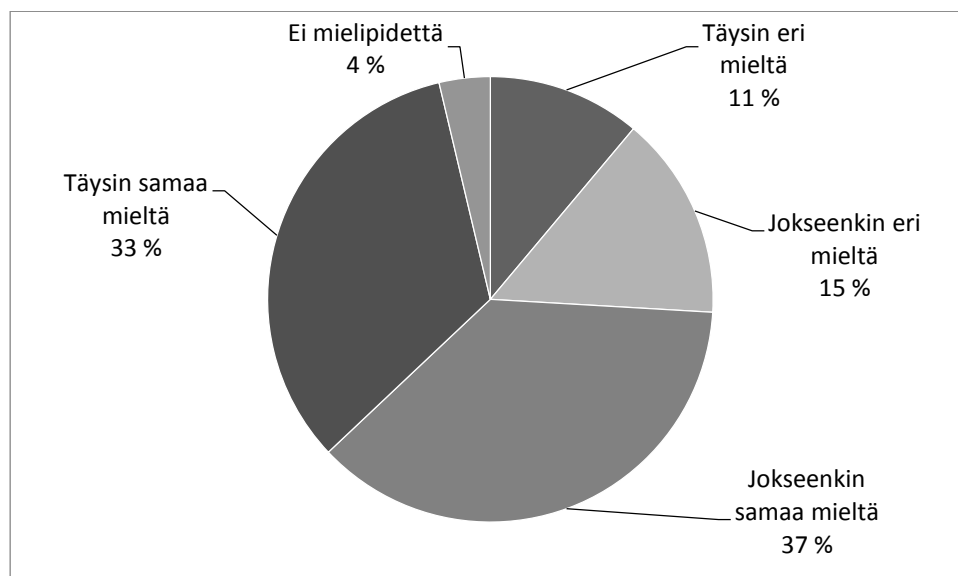
Yksikköön suoraan palkattavien sijaisten työsuhteiden kesto voi olla 63 % mielestä jopa kaksi viikkoa. Maksimissaan viikon työsuhteita voisi sopia 26 % mielestä. Alle kolmen päivän työsopimuksia voisi tehdä 11 % mielestä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että vain yhden päivän sopimuksia voisi tehdä keskitetysti varahenkilöyksikön tai sijaisrekrytoinnin toimesta. (Kuvio 26.)



Kuvio 26. Yksikköni suoraan palkattavien sijaisten työsuhteiden kesto voi olla

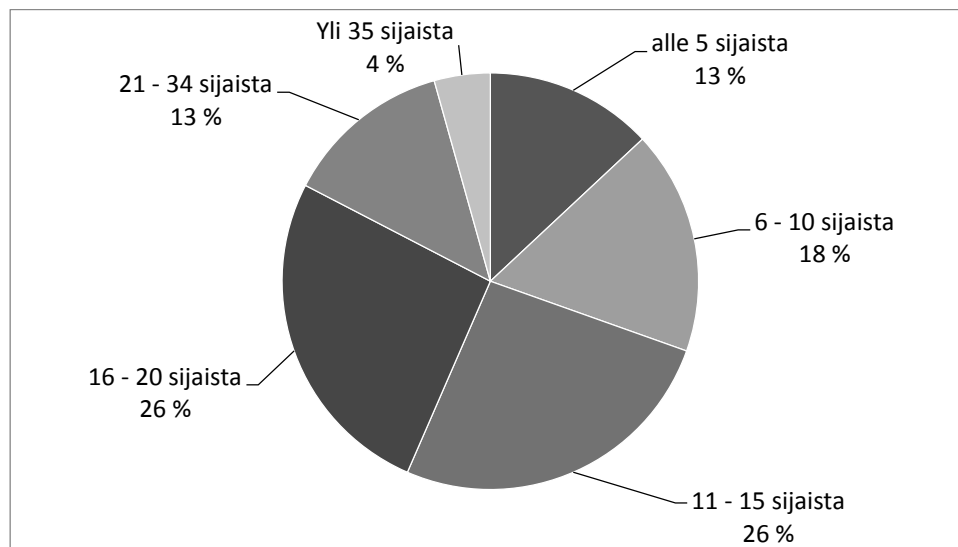
Alan opiskelijoita voisi sijaisuuksiin palkata lähes 90 % mielestä. Täysin eri mieltä asiasta oli vain yksi vastaaja.

Vastaajista 70 % oli sitä mieltä, että **alan opiskelijalle voisi maksaa palkkaa harjoittelujaksolta, kun hän on saavuttanut ennalta määritellyt tavoitteet, jos yksikössä on tarjolla sopiva sijaisuus**. Jokseenkin eri mieltä oli 15 % vastaajista. Täysin eri mieltä asiasta on 11 % vastaajista. Yhdellä vastaajalla ei ollut asiasta mielipidettä. (Kuvio 27.)



Kuvio 27. Alan opiskelijalle voisi maksaa palkkaa, kun hän on saavuttanut ennalta määritellyt tavoitteet, jos yksikössä on tarjolla sopiva sijaisuus.

Ulkopuolisten sijaisten (ei varahenkilön) määrä yksiköissä viimeisten 12 kuukauden aikana vaihtelee alle viidestä yli 35 sijaiseen. Osa vastaajista ilmoitti vain lyhytaikaisten sijaiten määrän, osa myös pitkien, esimerkiksi vuosilomasijaisten määrän. (Kuvio 28.)



Kuvio 28. Kuinka monta sijaista (ei varahenkilöä) yksikössäsi on ollut viimeisten 12 kk aikana?

Miten varahenkilöstön toimintaa tulisi kehittää?

Varahenkilöstön toiminnan kehittämisessä tärkeimpänä nähtiin työntekijämäärän lisääminen. Varahenkilöiden määrän lisääminen tarkoittaa myös sitä, että yksiköissä käy useampia varahenkilöitä. Varahenkilöiden toivotaan kuitenkin olevan mahdollisimman usein samoja, tuttuja henkilöitä.

Varahenkilöiltä odotetaan yksikön kannalta kokonaisvaltaista sitoutumista työhön ja osallistumista myös esimerkiksi Kansaneläkelaitoksen hoitotukipapereiden täyttämiseen.

Varauskriteereiden toivotaan olevan tämänhetkistä laajempia. Toivotaan, että heitä voisi varata esimerkiksi pitempiin lomituksiin ja palkattomiin vapaisiin. Varahenkilöiden työvuoroihin tarvitaan nykyistä enemmän joustavuutta esimerkiksi ns. työaikapankin avulla. Jos tarvetta ei ole, työvuoro voisi jäädä työaikapankkiin odottamaan. Varahenkilöiden toivotaan tekevän myös yövuoroja.

Varahenkilöiden vuosilomasijaisuuksiin toivotaan palkattavan sijaisia, koska etenkin loma-aikoina varahenkilöitä ei ole tarpeeksi saatavilla. Varahenkilöiden varaajien toivotaan olevan työssä myös viikonloppuisin. Varahenkilöiden ja yksiköiden välisen

yhteistyön toivotaan tiivistyvän varahenkilöiden säännöllisellä osallistumisella yksiköiden viikkopalavereihin.

Miten sijaisrekrytoinnin toimintaa tulisi kehittää?

Sijaisrekrytoinnin toiminnan toivotaan kehittyvän lisäämällä yksikön tunnettavuutta. Kaupungin ulkopuolista markkinointia ja oppilaitosyhteistyötä tulee lisätä. Sijaisrekrytoinnin sijaispankkiin toivotaan lisää lyhytaikaisiin sijaistarpeisiin sopivia sijaisia, jotta sijainen löytyisi aina kun tarve ilmenee.

Sijaisrekrytoinnin ja varahenkilöstön toivotaan yhdistyvän. Jos varahenkilöitä ei ole saatavilla, toivotaan ulkopuolista sijaista etsittävän automaattisesti. Sijaisuuksien hallinnoimisen keskittämällä on etua juuri ulkopuolisten sijaisten kohdalla, koska tällöin työsuhteet voisivat olla pitempiä yksiköiden vain vaihtuessa. Sijaisten toivotaan tulevan työyksikköön työsopimus tehtynä ja tietoverkon ja Effic – potilastietojärjestelmän tunnukset saatuna.

Miten toivoisit, että lyhytaikaiset sijaiset palkataan yksikköösi?

Lyhyissä sijaisuuksissa työntekijöiden palkkaamista toivotaan keskitettävän yhdistettyyn varahenkilö- ja sijaisrekrytointiyksikköön. Toisaalta toivotaan, että varahenkilöstö olisi niin kattava, ettei ulkopuolisia sijaisia tarvittaisi ollenkaan.

Osa vastaajista toivoo kuitenkin voivansa edelleen palkata tutut sijaiset itse. Pitkiin sijaisuuksiin toivotaan rekrytoinnista sopivia ehdokkaita, joista esimies voi valita sopivimman sijaisen.

6 Pohdinta

Tätä opinnäytetyötä lähdettiin tekemään tiedolla, että varahenkilöstön toimintaa tullaan laajentamaan ottamalla sijaisrekrytoinnin lyhytaikaisten sijaisten palkkaaminen varahenkilöyksikön toiminnan osaksi. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiesten kokemuksia varahenkilöistä ja heidän varaamisestaan sekä ulkopuolisista sijaisista ja heidän rekrytoinnistaan. Kyselyn avulla selvitettiin myös esimiesten näkemyksiä varahenkilöstön ja sijaisrekrytoinnin kehittämiseksi.

Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluissa työskentelee 37 palveluesimiestä, joilla on johdettavana ohjaajia, lähi- ja sairaanhoitajia tai laitoshuoltajia. Kyselyyn vastasi 75 % esimiehistä, mikä on hyvä osuus perusjoukosta. Kyselyt, jotka kiinnostavat kohderyhmää voivat saada vastausprosentiksi 70 – 80 % (Hirsjärvi, Remes ja Saja-vaara 2003, 183). Vastanneet edustavat perusjoukkoa hyvin, koska kaikilta palvelu-alueilta oli vastanneita.

Kyselylomakkeessa oli sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Kaikki kysymykset olivat pakollisia vastattavia, vastaaja ei voinut jättää kysymyksiä väliin. Yhteen avoimeen kysymykseen oli yksi vastaajista vastannut viivalla. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu enimmäkseen laajasti. Kirjallisia vastauksia oli hyvin mielenkiintoista tarkastella, koska niihin oli selvästi paneuduttu.

Tämä kyselytutkimus oli opinnäytetyöntekijän ensimmäinen laatuaan. Kysymyksien asettelu on haastavaa, vaikka olisikin asiaan hyvin perehtynyt. Kysymyslomaketta testattiin yhdellä työntekijällä. Kyselylomakkeen saatekirjeeseen on hyvä paneutua kunnolla. Tämän kyselyn kohdalla huomattiin, että osa vastaajista tiesi toisia enemmän varahenkilöstön ja sijaisrekrytoinnin tilanteesta. Tämä selittyy ainakin osittain sillä, että varahenkilöyksikkö sijoittuu organisaatiossa samaan Palveluohjaus ja kotona asumisen tukemisen kokonaisuuteen kuin kotihoito ja vanhusten päiväkeskustointi. Tämä onkin yksi vanhus- ja vammaispalvelujen nykyisistä haasteista; kuinka olla ”me”, kun organisaatorakenne eriyttää palveluesimiehiä ja toimintoja?

Sijaisuuksien järjestelijä voi palkata ulkopuolisen sijaisen suoraan yksikkööni - kysymyksen kohdalla huomattiin, että asiaa olisi pitänyt pohjustaa saatekirjeessä, koska myöhemmissä vastauksissa asialle oltiin myötämielisempiä. Kysymystä olisi voinut muotoilla eri tavalla; Sijaisuuksien järjestelijä voi palkata ulkopuolisen *sijaiseksi hyväksymäni työntekijän* suoraan yksikkööni, jolloin myöhempien vastausten antama tieto olisi ollut tämän kanssa yhtenäisempi.

Yksikkööni suoraan palkattavien sijaisten työsuhteiden kesto voi olla – kysymyksen ongelma on kyselyn tekijän oma oletus. Vaihtoehtoa 0 päivää ei ollut vastausvaihtoehdoissa ollenkaan, oli valittava vähintään yhden päivän kestoinen sijaisuus.

Varaus- ja sijaishakulomakkeiden käyttöä koskevissa vastauksissa huomioitavaa on vastaajien epävarmuus ovatko käyttäneet lomakkeita. Varauslomakkeen käyttämi-

sestä kysyttäessä yhdeksän henkilöä oli epävarmoja siitä, ovatko käyttäneet lomaketta. Sijaishakulomakkeen osalta epävarmoja oli seitsemän. Varahenkilöiden varauksissa ja ulkopuolisten sijaisten hakemisessa toivotaan esimiesten käyttävän ensisijaisesti lomakkeita. Varauslomaketta ei ollut käyttänyt ollenkaan viisi esimiestä. Sijaishakulomaketta ei ollut käyttänyt kahdeksan esimiestä. Syksyn 2015 toiminnallisena tavoitteena on saada käyttöön yhteinen älylomake varahenkilöiden varaamista ja sijaisten palkkaamista varten. Kyselyn perusteella lomakkeen käyttöönottoon tulee panostaa, jotta jokainen esimies ottaisi sen työkalukseen.

Palveluesimiesten vastauksista voidaan nähdä, että varahenkilöstön toiminta on hyvää, tarpeellista ja suurelta osin toimivaa. Haasteena nähdään toisaalta riittämätön määrä ja toisaalta suuri määrä. Varahenkilöiden määrä on riittämätön varsinkin lomakauden ulkopuolellakin varahenkilöiden määrä on liian vähäinen suhteessa tarpeeseen. Varahenkilöstön määrää suurena pitävät esimiehet kokivat liian monen varahenkilön hoitavan asiakkaitaan.

Kysyttäessä ulkopuolisten sijaisten määrää yksiköissä viimeisten 12 kuukauden aikana, vastauksista selvisi eri sijaisia olleen yksiköissä jopa 35 henkilöä. Tämän lisäksi yksikössä voi vuoden aikana käydä jopa 40 eri varahenkilöä. Yksiköissä itsessään työskentelee keskimäärin 20 henkilöä, joten asiakkaan kannalta pahimmillaan jopa 95 eri työntekijää on voinut hoitaa häntä vuoden aikana. Asiakaspalvelun laadun ja hoidon jatkuvuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että asiakasta hoitaa mahdollisimman pieni joukko hoitajia. Varahenkilöstön ja sijaisrekrytoinnin yhdistämisellä voidaan päästä pienempään henkilöstömäärään koordinoimalla entistä paremmin yksikköihin sijoitettavat henkilöt.

Varahenkilöstöä ja sijaisrekrytointia koskee vastaajien mukaan samat haasteet. Työntekijöitä pitäisi saada helposti silloin kun tarvetta on. Varahenkilöiden määrä on rajoitettu talousarviossa. Ulkopuolisten sijaisten määrää pyritään hillitsemään varahenkilöstön avulla. Varahenkilöstö itsessään ei kuitenkaan ole riittävä, joten ulkopuolisia sijaisia tarvitaan edelleen. Kyselyn tuloksista nähdään esimiesten hyväksyvän varahenkilöyksikön ja sijaisrekrytoinnin suoraan palkkaamat sijaiset tietyillä ehdoilla. Pitäisi aikaisiin sijaisuuksiin esimiehet haluavat valita ja palkata sijaiset mieluiten itse. Lyhyisiin 1 – 14 vuorokautta kestäviin sijaisuuksiin voisi varahenkilöyksikkö sijoittaa

suoraan joko varahenkilön tai ulkopuolisen sijaisen. Varahenkilöyksikön ja sijaisrekrytoinnin toivotaan huolehtivan ulkopuolisen sijaisen työsopimukseen sekä verkko- ja Efficia – tunnuksiin liittyvät käytännön työt.

Toimintatavaksi voisi olla järkevää valita yhteistyössä tehty sijaisten valinta siten, että jokaiselle yksikölle määritellään oma sijaispankki. Sijaispankkiin sijoitettaisiin vain ne sijaiset, jotka yksikköön on hyväksytty etukäteen. Jokainen ulkopuolinen sijainen tekee hakemuksen Jyväskylän kaupungin KuntaRekry – sivustolle Hoitoalan sijaisuudet tai Lähihoitajan sijaisuudet – sivuille. Sijaisten hakemukset käsitellään yhdessä esimiehen kanssa ja heidät sijoitetaan oikeisiin pankkeihin. Sama sijainen voi olla useammankin yksikön sijaispankissa, jolloin hänelle voidaan tarjota pitempiaikaisia yhteisiä sijaisuuksia.

Varahenkilöiden ja sijaisten ammattitaitoon liittyvät kysymykset olisivat tarvinneet avoimet ja selvittävät lisäkysymykset. Palveluesimiehet kokevat luottamuspulaa molempien ryhmien osalta. Vastausten perusteella voidaan ajatella luottamuspuolan liittyvän varahenkilöiden ja sijaisten vähäiseen sitoutumiseen yksiköihin. Toisaalta voidaan miettiä tarvitseeko varahenkilöiden tai lyhytaikaisten sijaisten sitoutua yksikön toimintaan kuin kyseisen työvuoron verran. Onko heidän edes mahdollista ottaa vastuuta asiakkaiden arviointiin tai Kansaneläkelaitoksen hakemusten täyttämiseen liittyvissä asioissa? Jatkossa tulee kehittää myös varahenkilöstön perehdytystä sekä varahenkilöyksikössä että varaavissa yksiköissä. Varahenkilöiden perusosaamisen tunnistaminen on tärkeää, jotta osataan perehdyttää tarvittavia asioita.

Vanhus- ja vammaispalvelujen varahenkilöstön ja sijaisrekrytoinnin yhdistäminen nähtiin myös tärkeänä. Sopivan työvoiman löytäminen yksiköihin on ensiarvoisen tärkeää. Sijaisuuksiin valitut henkilöt jäävät usein pitkiksi ajoiksi kaupungin työntekijöiksi. Monet heistä myös valitaan vapaaksi tuleviin tehtäviin, kun ovat osoittautuneet hyviksi työntekijöiksi sijaisuuksien aikana. Sijaisten rekrytointiin on käytettävä tarpeeksi aikaa ja siihen on oltava tarpeeksi osaamista. Sopivien sijaisten löytämiseksi on hallittava markkinointia esim. Internet - sivustot, sanomalehdet, messut ja oppilaitoskäynnit. Työntekijöiden rekrytointiin tulee käyttää myös tarpeeksi aikaa. Ennen kaikkea siihen on oltava kiinnostusta.

Jatkotutkimuksena sijaisrekrytinnin alueella voisi olla järkevää selvittää ja rakentaa malli opiskelijoiden palkkaamisen mahdollisuuksista siten, että he osaamisensa perusteella voisivat sijoittua jo opiskeluaikana sijaisuuksiin harjoittelujaksoilla. Opiskelijoiden työllistyminen muiden alojen töihin varmasti vähenisi, jolloin opiskeluaikat voisivat lyhentyä. Opiskelijoiden motivaatio harjoittelujaksoa kohtaan todennäköisesti nousisi, kun hyvin menneen alkuharjoittelun jälkeen saisi jatkaa jakson loppuun palkallisesti. Työnantajia tämä malli hyödyttäisi siten, että osaavia sijaisia olisi paremmin tarjolla.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös opiskelijoihin liittyvän hallitun nollasopimuksen selvittäminen. Opiskelijat ovat etenkin vanhus- ja vammaispalveluissa suurin sijaisryhmä. Lyhytaikaisten sijaisten kohdalla haasteena on erilaisten hallinnollisten tehtävien lisääntyminen työnantajalla. Toisaalta sijaisen palkanmaksukin voi viivästyä juuri näiden hallinnollisten töiden vuoksi. Hallittu nollasopimus voisi toimia opiskelijoiden kohdalla. Kun opiskelija saavuttaa oikeuden työskennellä sosiaali- ja terveysalalla, hänelle tehtäisiin opintojen loppuun saakka voimassa oleva työsopimus. Opiskelijan valmistuttua työsopimus raukeaisi. Työvuorot merkitään työvuoroluetteloon ja sen mukaan maksetaan palkkaa ilman joka kerta tehtävää erillistä sopimusta.

Lähteet

- CGI. 2015. MD Titania työaikajärjestelmä. Viitattu 24.9.2015
<http://www.cgi.fi/tuoteratkaisut/titania>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6. – 9. p. Helsinki: Tammi
- Juuti P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Keuruu: Otava
- Kehitysvammaisten palvelut. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 19.10.2015
<http://www.jyvaskyla.fi/vammaiset/kehitysvammapalvelut>
- Jyväskylän kaupungin KuntaRekry hakuilmoitus lähihoitajaopiskelijoille, viitattu 1.10.2015 http://www.kuntarekry.fi/AvoimetTyopaikat/Sivut/Jobs.aspx?JobId=JYV-05-5-14&JobLanguage=fi_FI
- KuntaRekry. 2015. Viitattu 24.9.2015 <http://www.kuntarekry.fi/Sivut/Default.aspx>
- Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. 2007. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.10.2015
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>
- Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110355/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä. 2015. Viitattu 1.10.2015
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. 2015. Viitattu 1.10.2015
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>
- Mallintaminen. 2005. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.10.2015
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020112812/1107020282989.html>
- Perusturvan organisaatio. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 1.10.2015
http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/74452_organisaatio_perusturva.pdf
- Sairauspoissaolot keston mukaan 2013 – 2015. 2015. Jyväskylän kaupunki, vanhus- ja vammaispalvelut. Viitattu 24.9.2015
- Sairauspäivärahojen saajat ja maksetut sairauspäivärahat 1.1.2013 – 31.8.2015. 2015. Kansaneläkelaitos. Viitattu 24.9.2015. http://www.kela.fi/tilastot-aiheittain_tilasto-sairauspaivarahasta
- SAP HR säästää henkilötyövuosia Jyväskylässä. 2008. Viitattu 27.10.2015
<http://global.sap.com/finland/news-reader/index.epx?pressid=9463>
- Seudulliset vanhuspalvelujen strategiset linjaukset vuoteen 2030 ja toimeenpano-ohjelma. 2008. Jyväskylän verkostokaupungin ja Keurusseudun kuntien

vanhuspalveluiden kehittämishanke. Viitattu 19.10.2015

http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/17679_vanhuspalvelustrategia_kansilla.pdf

Soikkanen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Helsinki: Tietosanoma

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstömäärä 2014. 2015. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 24.9.2015 <https://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkilosto/kuntien-terveys-ja-sosiaalipalvelujen-henkilosto>

Suomen työllisten määrä 2015. 2015. Tilastokeskus. Viitattu 24.9.2015

<http://www.findikaattori.fi/fi/41>

Tilinpäätös. 2014. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 27.10.2015

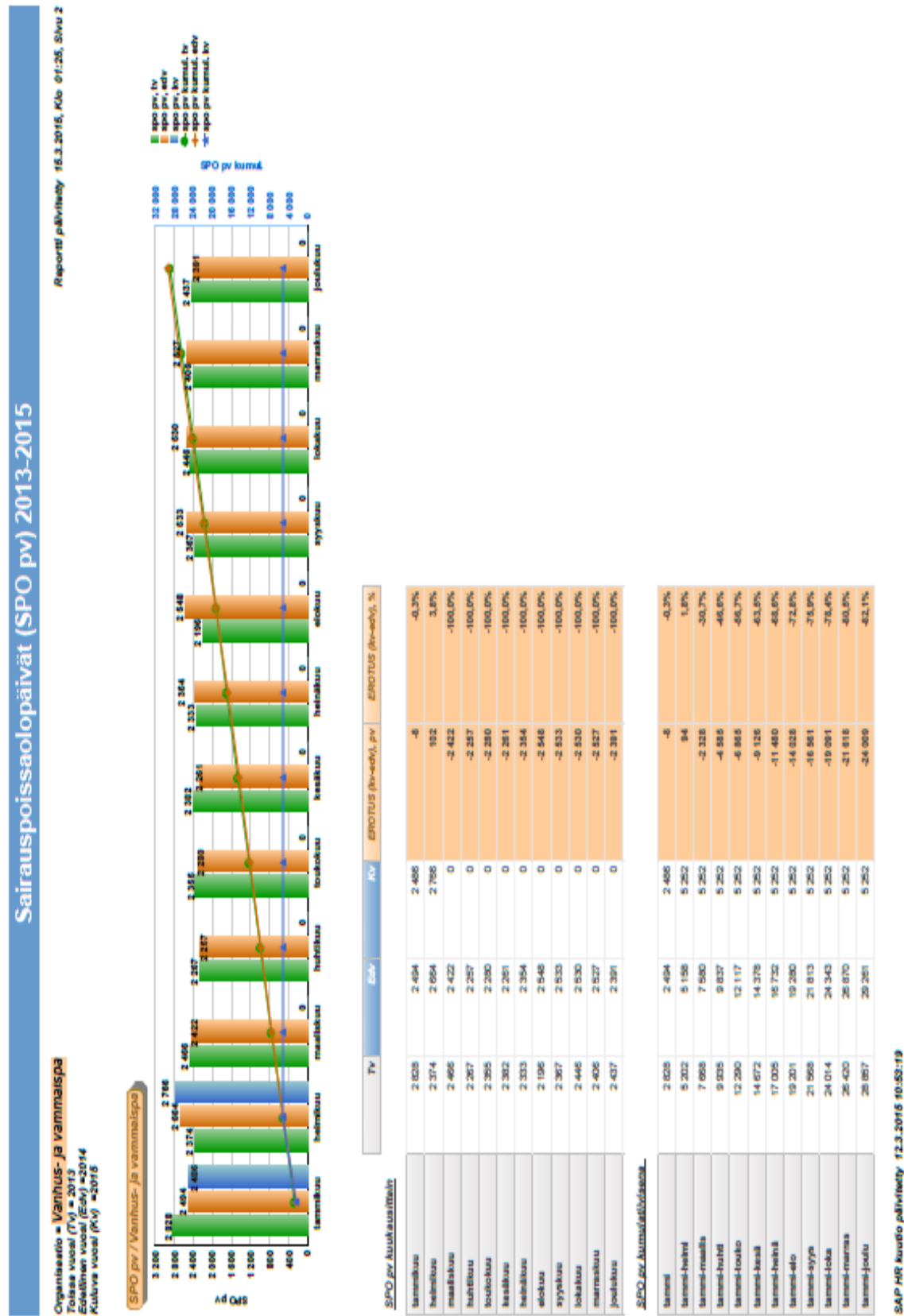
http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/74421_tilinpaaatos_2014.pdf

Varahenkilöiden varaukset kesällä 2012. 2012. Tilasto ajalla 4.6. - 5.8.2012.

Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelut 15.8.2012. Viitattu 1.10.2015

Liitteet

Liite 1. Jyväskylän kaupunki, vanhus- ja vammaispalvelut, sairauspoissaolot keston mukaan 2013 – 2015



Liite 2. Sijaishakulomake

Sijaishakulomake

Yksikkö*

Nimike*

Kenen tilalle?*

Sijaisuuden alku (pvm, klo):*

Sijaisuuden loppu (pvm, klo):*

Työaika:*

Sijaistarpeen syy:*

Varahenkilöstö kartoitettu:*

Kyllä ☐ Ei ☐ Varahenkilöstöä ei ole ☒

Valitse toimintapa:*

Oma

Hygieniapassi

☐

Ajokortti

☐

auto

☐

LOP suori-

tettu ☐

IV suorit-

tu ☐

Muu osaami-

nen/kelpoisuus ☐

Jos muu, mikä:

Täyttöluvan nro (yli 14 vrk:n sijaisuuksissa)

Lisätietoa:

Mihin mennessä tieto sijaisesta tarvitaan? (pvm, klo)*

Esimies:*

Puhelin:*

Lähetä

Liite 3. Varausohje 2/2015



JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI

Ohje

Vanhuspalvelut

Palveluohjaus ja kotona asumisen tukeminen

20.10.2015

VARAHENKILÖIDEN VARAUSOHJE 2/2015

VARAHENKILÖYKSIKKÖÖN ILMOITETTAVAT TIEDOT VARAUSTA TEHDESSÄ

- Varaukset tehdään ensisijaisesti varauslomakkeella:
<http://aski/vanhusjavammaispalvelut/vanhusjavammaispalveluidenyhteiset/varahenkilosto/SitePages/Kotisivu.aspx>
- Voit tallentaa lomakkeen tuolta omalle koneellesi, jolloin pysyviä tietoja ei tarvitse aina lisätä.
- Tai sähköpostilla osoitteeseen: sote.vava.vara@jkl.fi
- Tai puhelimitse numeroon 60145 (tekstiviestejä ei voi lähettää)
- Varausta tehdessä ilmoitetaan seuraavat tiedot.
 - Varaaja
 - Varaajan gsm-numero
 - Varaajan sähköpostiosoite
 - Varaava yksikkö
 - Yksikön gsm-numero (josta varahenkilö saa yksikköön yhteyden aina)
 - Varaavan yksikön osoite
 - Päivämäärä
 - Työaika
 - Nimike
 - Varauksen syy

ARKIPÄIVÄT MAANANTAISTA PERJANTAIHIN

- Varahenkilöiden varaukset ma – pe klo 6.45 – 16.15 ensisijaisesti lomakkeella

VARAUKSET VIIKONLOPPUAAMUISIN

- Varahenkilöiden varaukset la – su klo 6.00 – 13.30 ensisijaisesti lomakkeella

VARAUKSET ILTAISIN

- Ma - pe klo 16.15 – 21.00 ja la – su klo 13.30 – 21.00 varauksia hoitaa ennalta sovittu varahenkilö.
- Varaukset tehdään varahenkilölle, jonka työaika- ja yhteystiedot on ilmoitettu Aatuun:
<http://aski/vanhusjavammaispalvelut/vanhusjavammaispalveluidenyhteiset/varahenkilosto/SitePages/Kotisivu.aspx>
- Varahenkilön yhteystiedot lähetetään myös sähköpostijakelulla iltapäivisin.
- Varahenkilö kannattaa varata edellisenä iltana, mikäli aamun poissaolo on tiedossa jo silloin.
- Varaus tehdään ensisijaisesti sähköpostilla, koska varahenkilö saattaa olla työtehtävissä, eikä voi vastata puheluihin.

VARAHENKILÖYKSIKÖN YHTEYSTIEDOT

Varahenkilöyksikkö, Sepänkatu 4 B, 1. krs, 40100 JYVÄSKYLÄ

Varaussähköposti: sote.vava.vara@jkl.fi

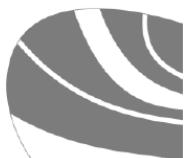
Varauspuhelinnumero: 60145

Toimisto avoinna ma – pe klo 6.45 – 16.15, la – su klo 6.00 – 13.30

Arto Siniluhta, p. 61838 tai 050 563 9280, arto.siniluhta@jkl.fi

Katja Taavela, p. 67687 tai 050 311 8523, katja.taavela@jkl.fi

Tiia Hänninen, p. 60978 tai 050 381 7275, tiia.hanninen@jkl.fi



Liite 4. Varauslomake



JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI

Sosiaali- ja terveystalvelukeskus
 Toimintakyky ja arjen sujuvuus

VARAUSLOMAKE

Varahenkilöyksikkö

3/10/15

VARAHENKILÖN / SIJAISEN TARVE

Varaaja:

X

Varaajan GSM-puhelinnumero:

X

Varaajan sähköposti:

X

Varaava yksikkö: -

Yksikön GSM-puhelinnumero:

X

Osoite:

X

Päivämäärä:

Työaika:

Poissaolon syy:

- ☐ Sairausloma
☐ Vuosiloma
☐ Koulutus

- ☐ Tilapäinen hoitovapaa
☐ Palkaton työloina
☐ Muu, mikä?

Muuta:

Tyhjennä lomake

Tulosta

Lähetä lomake varayksikköön

Liite 5. Kyselyn saatekirje



JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI
Vanhuspalvelut

Kyselytutkimuksen saatekirje

12.10.2015

HYVÄ VANHUS- JA VAMMAISPALVELUJEN PALVELUESIMIES

Tämä kysely liittyy opinnäytetyöhöni Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosionomin tutkinto-ohjelmaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen lyhytaikaisten sijaisuuksien suorarekrytointi osaksi Varahenkilöyksikön toimintaa. Suorarekrytointi tarkoittaa, että jokaiselle yksikölle rekrytoidaan oikea määrä ja oikeanlainen sijaishenkilöstö. Sijaishenkilöstöä tarvitaan, koska varahenkilöstöä on riittämätön määrä.

Opinnäytetyössä selvitetään kyselytutkimuksen avulla Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiesten kokemuksia varahenkilöiden varaamisesta ja ulkopuolisten sijaisten rekrytoinnista sekä miten lyhytaikaisten sijaisten rekrytointiprosessia tulisi kehittää, jotta se palvelisi parhaiten palveluesimiehiä.

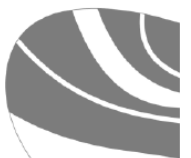
Kyselyn vastauksia käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Opinnäytetyön raportoinnissa ei käsitellä yksittäisten vastaajien tietoja, vaan vastauksia käsitellään kokonaisuuksina, jolloin yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Pyydän Teitä vastaamaan kyselyn kaikkiin kysymyksiin, jotta tutkimustuloksesta muodostuu luotettava. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 - 15 minuuttia. Kyselylomakkeeseen voitte vastata 12.10.-22.10.2015 välisenä aikana osoitteessa:
<https://www.webpolsurveys.com/S/37BF01AE96B9C684.par>

Kiitos!

Arto

Arto Siniluhta
Palveluesimies
Jyväskylän kaupunki
Vanhuspalvelut / Varahenkilöyksikkö
Sepänkatu 4 B, 1.krs
40100 JYVÄSKYLÄ
Puh. 014- 266 1838, 050 563 9280
arto.siniluhta@jkl.fi



Liite 6. Kyselylomake



Miten lyhytaikaisten sijaisten rekrytointiprosessia tulisi kehittää, jotta se palvelisi parhaiten Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiehiä?

Hyvä vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimies

Tämä kysely liittyy opinnäytetyöhöni Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosionomin tutkinto-ohjelmaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen lyhytaikaisten sijaistuuksien suorarekrytointi osaksi Varahenkilöyksikön toimintaa. Suorarekrytointi tarkoittaa, että jokaiselle yksikölle rekrytoidaan oikea määrä ja oikeanlainen sijaishenkilöstö. Sijaishenkilöstöä tarvitaan, koska varahenkilöstöä on riittämätön määrä.

Opinnäytetyössä selvitetään kyselytutkimuksen avulla Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen palveluesimiesten kokemuksia varahenkilöiden varaamisesta ja ulkopuolisten sijaisten rekrytoinnista sekä miten lyhytaikaisten sijaisten rekrytointiprosessia tulisi kehittää, jotta se palvelisi parhaiten palveluesimiehiä.

Kyselyn vastauksia käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisinä. Opinnäytetyön raportoinnissa ei käsitellä yksittäisten vastaajien tietoja, vaan vastauksia käsitellään kokonaisuuksina, jolloin yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Pyydän Teitä vastaamaan kyselyn kaikkiin 27 kysymykseen, jotta tutkimustuloksesta muodostuu luotettava. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 - 15 minuuttia.

Valitse jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero. Muutamassa kysymyksessä vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan.

Kiitos!

Arto Siniluhta
Palveluesimies
Jyväskylän kaupunki
Vanhuspalvelut / Varahenkilöyksikkö
Sepänkatu 4 B, 1.krs
40100 JYVÄSKYLÄ
Puh. 014- 266 1838, 050 563 9280
arto.siniluhta@jkl.fi

Taustatiedot

Yksikkö: kotihoito
 palveluasuminen
 pitkäaikaishoito
 vammaispalvelujen ryhmäkodit
 muu (vanhusten päiväkeskustoiminta, kehitysvammaisten päivä- ja työtoiminta ja tukipalvelut eli laitoshuolto)

Ikä: alle 30
 30 - 39
 40 - 49
 50 - 59
 yli 59

Työkokemus esimiehenä:

alle 5
 5 -10
 11 – 15
 16 – 20
 yli 21

Kysymykset / asteikko

- 1 Täysin eri mieltä
 2 Jokseenkin eri mieltä
 3 Jokseenkin samaa mieltä
 4 Täysin samaa mieltä
 0 Ei mielipidettä

Kysymykset koskevat varahenkilöstöä

- 1 Varahenkilöstöjärjestelmä toimii hyvin 1 2 3 4 0
 2 Mielestäni varahenkilöstöjärjestelmä on _____
 3 Varaan ensisijaisesti varahenkilön tarvitessani sijaisen 1 2 3 4 0
 4 Varaan varahenkilöitä, koska _____

- 5 Olen käyttänyt varahenkilöstön varauslomaketta 1 2 3 4 0
- 6 Mielestäni varauslomakkeen käyttö on _____
- 7 Luotan varahenkilöstössä työskentelevien ammattitaitoon 1 2 3 4 0

Kysymykset koskevat sijaisrekrytointia

- 8 Sijaisrekrytointijärjestelmä toimii hyvin 1 2 3 4 0
- 9 Mielestäni sijaisrekrytointi on _____
- 10 Haen sijaista ensisijaisesti sijaisrekrytoinnista 1 2 3 4 0
- 11 Haen ulkopuolista sijaista, koska _____
- 12 Olen käyttänyt rekrytointiyksikön sijaishakulomaketta 1 2 3 4 0
- 13 Mielestäni sijaishakulomakkeen käyttö on _____
- 14 Luotan sijaisrekrytoinnista tulevien sijaisten ammattitaitoon 1 2 3 4 0

Kysymykset koskevat kehitettävää toimintaa

- 15 On hyvä, varahenkilöt ja ulkopuoliset sijaiset saa hankittua samalla lomakkeella 1 2 3 4 0
- 16 Sijaisuuksien järjestelijä voi palkata ulkopuolisen sijaisen suoraan yksikkööni 1 2 3 4 0
- 17 Yksikkööni suoraan sijoiteltavat sijaiset tulevat olla minulle entuudestaan tuttuja 1 2 3 4 0
- 18 Yksikkööni suoraan palkattavien sijaisten työsuhteiden kesto voi olla
1 päivä / 2 päivää / 3 päivää / 1 - 7 päivää / 1 – 14 päivää
- 19 Voisin palkata alan opiskelijan sijaiseksi 1 2 3 4 0
- 20 Alan opiskelijalle voisi maksaa palkkaa harjoittelujaksolta, kun hän on saavuttanut ennalta määritellyt tavoitteet (jos yksikössä on tarjolla sopiva sijaisuus) 1 2 3 4 0
- 21 Kuinka monta eri sijaista (ei varahenkilöä) yksikössäsi on ollut viimeisen 12 kk aikana? _____
- 22 Miten varahenkilöstön toimintaa tulisi kehittää? _____
- 23 Miten sijaisrekrytoinnin toimintaa tulisi kehittää? _____
- 24 Miten toivoisit, että lyhytaikaiset sijaiset palkataan yksikköösi? _____